



“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO LOGÍSTICO DEL BANCO DE LA NACIÓN”

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Gestión Pública**

Presentado por

**Sra. Hortencia Valderrama Torre
Sra. Claudia Salaverry Hernández**

Asesor: Profesor José Aníbal Díaz Ismodes

2014

A nuestros amados hijos.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar el planeamiento estratégico del departamento de logística del Banco de la Nación, con el propósito de modernizar y mejorar la calidad de servicios a los clientes internos y externos, a efectos de que, después de un análisis general del banco, tanto a nivel estratégico como operativo, se planteen soluciones logísticas adecuadas para coadyuvar a la obtención de ventajas competitivas alineadas con la estrategia. Analizada estratégicamente la gestión del departamento de logística del Banco de la Nación, se puede afirmar que no cuenta con una visión y que su misión es poco específica respecto del cliente interno y externo al que se dirige. La estructura organizacional ha sido modificada en los últimos tres años hasta en cuatro oportunidades, sin que se haya hecho un diagnóstico que permita identificar la problemática, a efectos de implementar un plan de acción efectivo. A pesar de los cambios estructurales que se han acometido, las deficiencias en el sistema logístico subsisten.

Si bien el Banco de la Nación cuenta con una organización establecida para su funcionamiento, esta no resulta óptima y constantemente hay problemas tácticos y operativos que generan conflictos internos entre las unidades orgánicas que componen la organización. Esto trae consigo deficiencias en la calidad de atención al cliente.

La ubicación de las sucursales y las agencias en lugares alejados al departamento de Lima y la estructura organizacional actual no permiten atender oportunamente las necesidades del banco, debido a que el departamento de logística gestiona sus necesidades en Lima.

En tal sentido, la complejidad de la cadena de abastecimiento del Banco de la Nación es significativa, debido a la amplia red de oficinas y cajeros automáticos que tiene en plazas donde es la única oferta bancaria (UOB). Esta red se encuentra distribuida a nivel nacional y en zonas alejadas de difícil accesibilidad.

Para la realización del presente trabajo se ha aplicado teorías de planeamiento estratégico y desarrollo logístico empresarial. Asimismo, se ha hecho una investigación de mercado, con el fin de determinar las brechas existentes para satisfacer las necesidades del cliente interno y externo del departamento de logística.

La primera etapa se basó en una investigación de tipo concluyente, enfocada en doce gerentes, con el propósito de poder concluir los objetivos del estudio. La segunda etapa se basó en una

investigación de tipo exploratoria, con 204 administradores de agencia, con el propósito de determinar su percepción del servicio que brinda el departamento de logística y evaluar la factibilidad de implementar los planes de acción.

Del análisis realizado, se ha identificado que el departamento de logística del Banco de la Nación cuenta con una posición débil internamente, debido a la deficiente administración de proyectos, la falta de planificación y programación de las necesidades por parte de los usuarios, la falta de capacitación y la pérdida de personal clave contratado por locación de servicios y el inadecuado diseño organizacional, el cual está orientado a la centralización y a la concentración administrativa de la oficina principal de Lima.

En esta investigación se concluye que es necesario declarar la visión del departamento de logística alineada a los objetivos estratégicos del banco, en vista de que la generación de valor debe buscarse con base en la alineación de la satisfacción del cliente y la misión mediante la calidad, la eficiencia y la innovación. Para ello, se debe integrar y modernizar los procesos administrativos del Banco de la Nación y crear unidades operativas a nivel nacional. Asimismo, se debe brindar acceso a capacitaciones de manera constante.

El monto de inversión en el flujo de caja con estrategia es de S/. 1.925.500 y los recursos provendrán de la fuente de financiamiento de los ingresos propios del Banco de la Nación.

Índice

Resumen ejecutivo.....	iii
Índice de tablas.....	xi
Índice de gráficos.....	xii
Índice de anexos.....	xiii

Introducción	1
---------------------------	----------

Capítulo I. Planteamiento del problema	3
---	----------

1. Delimitación de la investigación.....	3
1.1 Delimitación espacial.....	3
1.2 Delimitación temporal.....	3
1.3 Delimitación social	3
1.4 Delimitación teórica.....	3
2. Definición del problema.....	3
2.1 Estructuración del problema	5
3. Enfoque y descripción de la solución prevista	6
4. Objetivos de la investigación	6
5. Justificación e importancia de la investigación.....	7

Capítulo II. Marco teórico.....	8
--	----------

1. Planeamiento estratégico.....	8
1.1 Teorías de planeamiento estratégico	8
2. Desarrollo logístico empresarial	8
2.1 Teorías de desarrollo logístico empresarial.....	8

Capítulo III. Descripción del Banco de la Nación	10
---	-----------

1. Naturaleza	10
---------------------	----

2. Rol de la empresa.....	10
3. Visión corporativa.....	11
4. Misión corporativa	11
5. Filosofía corporativa y cultura organizacional.....	11
6. Valores institucionales	11
7. Objetivos estratégicos 2009 – 2013	11
8. Mapa estratégico corporativo.....	11
9. Estructura organizacional del Banco de la Nación.....	12
10. Alineamiento de objetivos operativos del departamento de logística con los objetivos corporativos.....	12
11. Nivel de calificación y cumplimiento de metas 2013	12
Capítulo IV. Investigación de mercado.....	13
1. Objetivo de la investigación.....	13
1.1 Objetivo general.....	13
2. Investigación interna	13
2.1 Objetivos específicos	13
2.2 Fuentes	13
2.3 Etapas.....	13
2.4 Metodología	13
2.5 Tamaño de la población	14
2.6 Muestra de la investigación.....	14
2.7 Diseño de la población.....	14
2.8 Resultado.....	14
3. Investigación externa	14
3.1 Objetivos específicos	14
3.2 Fuentes	14
3.3 Etapas.....	15

3.4 Metodología	15
3.5 Tamaño de la muestra	15
3.6 Muestra de la investigación.....	15
3.7 Diseño de la muestra y población	15
3.8 Resultados.....	15
 Capítulo V. Plan estratégico del departamento de logística.....	16
1 Análisis externo.....	16
1.1 Análisis del entorno en general	16
1.2 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	20
2. Análisis interno	21
2.1 Estructura orgánica del departamento de logística.....	21
2.2 Normatividad interna del departamento de logística.....	21
2.3 Análisis de las áreas funcionales.....	22
2.3.1 Gerencia	22
2.3.2 División de abastecimiento	22
2.3.3 División de infraestructura.....	23
2.3.4 División de seguridad.....	23
2.3.5 División de servicios	24
2.3.6 Marketing	24
2.3.7 Recursos humanos y capacidades	25
2.3.8 Procesos	26
2.3.9 Sistemas de información y comunicaciones.....	30
2.3.10 Proveedores	31
2.3.11 Innovación tecnológica y desarrollo	31
3. Factores claves de éxito (FCE)	31
4. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	31

Capítulo VI. Formulación de objetivos	33
1. Estructura organizacional de logística.....	33
2. Declaración de la visión del departamento de logística	33
3. Declaración de la misión del departamento de logística	34
4. Objetivos estratégicos	34
 Capítulo VII. Generación y selección de estrategias	 35
1. Matriz FODA cruzado	35
2. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).....	35
3. Matriz interna/externa (IE) para el departamento de logística del Banco de la Nación.....	35
4. Matriz cuantitativa del planificación estratégica - CPE	36
 Capítulo VIII. Formulación de estrategias	 39
1. Descripción de estrategias.....	40
1.1 Estrategia 1: Crear unidades operativas a nivel nacional.....	40
1.2 Estrategia 2: Estructura	40
1.3 Estrategia 3: Implementar la modernización, la estandarización y la integración de los procesos y los sistemas de información logística.....	41
1.4 Estrategia 4: Fortalecer las capacidades de los recursos humanos.....	42
1.5 Estrategia 5: Establecer políticas y procedimientos de servicio a usuarios y proveedores	43
 Capítulo IX. Estrategias funcionales	 45
1. Plan funcional de marketing.....	45
1.1 Acciones estratégicas de marketing	45
1.2 Matriz estratégica	45
1.2.1 Estrategia de crecimiento	45
1.2.2 Estrategia de segmentación	45
1.2.3 Estrategia de posicionamiento.....	46

1.2.4 Estrategia de marketing relacional	46
1.2.5 Estrategia comercial (marketing <i>mix</i>)	46
1.3 Canales de distribución	46
1.4 Promoción	47
1.4.1 Instrumentos.....	47
1.4.2 Personal	47
1.4.3 Procesos	47
1.4.4 Presupuesto	47
2. Plan funcional de operaciones.....	48
2.1 Objetivos	48
2.2 Estrategias	48
2.3 Actividades.....	48
2.3.1 Mapeo de procesos.....	48
2.3.2 Análisis de los atributos valorados por el cliente	49
2.3.3 Certificación de calidad.....	49
2.3.4 Inversión en capacidad operativa	49
2.3.5 Mejoramiento de procesos	49
2.3.6 Análisis para la ubicación de los canales de distribución	50
2.3.7 Fortalecimiento de la gestión de riesgos	50
2.4 Presupuesto	50
3. Plan funcional de recursos humanos	51
3.1 Objetivos	51
3.2 Estrategias	52
3.3 Actividades.....	52
3.3.1 Contratación	52
3.3.2 Sistema de registro de información.....	52
3.3.3 Capacitación y desarrollo.....	52
3.3.4 Evaluación de desempeño	53

3.3.5 Gestión de reconocimiento.....	53
3.3.6 Cultura y clima organizacional	53
3.3.7 Presupuesto	54
3.3.8 Presupuesto del plan estratégico	54
 Capítulo X. Evaluación económica financiera.....	56
1. Objetivos	56
2. Supuestos	56
3. Fuente de financiamiento	57
4. Evaluación financiera.....	57
 Conclusiones	58
Recomendaciones	59
Bibliografía	60
Anexos.....	61
Notas biográficas.....	80

Índice de tablas

Tabla 1. Objetivos estratégicos 2009-2013	11
Tabla 2. Análisis político de entorno general.....	16
Tabla 3. Análisis económico de entorno general	17
Tabla 4. Análisis social del entorno general	18
Tabla 5. Análisis de tecnología del entorno general	19
Tabla 6. Análisis medioambiental del entorno general	19
Tabla 7. Análisis legal del entorno general	20
Tabla 8. Relación de documentos normativos del Banco de la Nación	21
Tabla 9. Distribución del personal del Banco de la Nación	25
Tabla 10. Matriz de planeación estratégica cuantitativa del departamento de logística del Banco de la Nación. Resultados de la matriz CPE.....	38
Tabla 11. Alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos	39
Tabla 12. Determinación de mercado	45
Tabla 13. Objetivos de marketing	45
Tabla 14. Presupuesto del plan de marketing (en nuevos soles)	47
Tabla 15. Objetivos de operaciones	48
Tabla 16. Presupuesto del plan de operaciones (en nuevos soles)	51
Tabla 17. Objetivos del plan funcional de recursos humanos	51
Tabla 18. Presupuesto del plan de recursos humanos (en nuevos soles)	54
Tabla 19. Presupuesto de inversiones y gastos para implementar las estrategias	55
Tabla 20. Flujos de caja - alternativa 1	57
Tabla 21. Flujos de caja - alternativa 2	57

Índice de gráficos

Grafico 1. Mapa de procesos.....	27
Gráfico 2. Matriz interna–externa para el departamento de logística del Banco de la Nación ..	36

Índice de anexos

Anexo 1. Mapa estratégico corporativo	62
Anexo 2. Estructura organizacional del Banco de la Nación.....	63
Anexo 3. Alineamiento de objetivos operativos del departamento de logística con los objetivos corporativos.....	64
Anexo 4. Ficha técnica de encuesta de satisfacción del cliente interno -gerentes del Banco de la Nación	65
Anexo 5.Ficha técnica de encuesta de satisfacción del cliente interno -administradores de agencias	65
Anexo 6. Encuesta de gestión logística dirigida a gerentes del Banco de la Nación	66
Anexo 7. Encuesta de satisfacción del cliente interno - administradores de agencias	67
Anexo 8. Resultado de las encuestas a gerentes del Banco de la Nación	68
Anexo9.Ficha técnica de la encuesta de satisfacción del cliente externo - principales proveedores del Banco de la Nación	71
Anexo 10. Encuesta de satisfacción del cliente externo dirigida a principales proveedores del Banco de la Nación	71
Anexo 11. Resultado de las encuestas a principales proveedores del banco de la nación	72
Anexo 12. Matriz EFE: oportunidades y amenazas	74
Anexo 13. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	75
Anexo 14. Estructura organizacional de logística.....	76
Anexo 15. Matriz FODA cruzado.....	77
Anexo 16. Matriz PEYEA para el departamento de logística del Banco de la Nación.....	78
Anexo 17. Estructura propuesta del departamento de logística del Banco de la Nación	79

Introducción

Actualmente el Banco de la Nación se encuentra en un proceso de transformación que se resume en el tránsito de una antigua organización recaudadora financiera del Estado, a una entidad agente financiera del Estado de servicios múltiples, promotor de la bancarización con inclusión social. En dicho contexto, el Banco de la Nación debe competir y desarrollarse bajo las mismas reglas de mercado, para cuyo fin requiere un cambio organizacional para convertirse en una empresa del Estado ágil, como cualquier corporación privada.

Si bien el Banco de la Nación cuenta con una organización establecida para su funcionamiento, esta no resulta óptima por presentarse constantemente problemas tácticos y operativos que generan permanentes conflictos internos entre las unidades orgánicas que componen la organización lo cual lleva a que haya deficiencias en la calidad de atención al cliente. Por otra parte, la ubicación de las sucursales y las agencias en lugares alejados al departamento de Lima, así como la estructura organizacional actual, no permiten atender oportunamente sus necesidades, debido a que el departamento de logística gestiona sus necesidades desde Lima. Este es el motivo por lo que el problema se ha ubicado en el área logística del Banco de la Nación.

En ese sentido, y con el propósito de modernizar y mejorar la calidad de servicios al cliente se ha planteado el presente trabajo de investigación denominado “Planeamiento estratégico para el desarrollo logístico del Banco de la Nación”. El objetivo general es determinar el planeamiento estratégico del departamento de logística, con el fin de identificar las brechas existentes para satisfacer las necesidades del cliente interno y externo de dicho departamento. Asimismo, se definirá las necesidades de los clientes, se hará el diagnóstico, se trazará las estrategias y se desarrollará el plan de acción para satisfacer las necesidades de los usuarios y los proveedores. También se planteará soluciones logísticas adecuadas para coadyuvar a la obtención de ventajas competitivas alineadas con la estrategia, en vista de que, a pesar de los cambios estructurales, las deficiencias en el sistema logístico subsisten. Por este motivo, se sugiere hacer una revisión y reorganización y fortalecer el sistema de manera integral.

Esta propuesta se ha desarrollado sobre la base de la información institucional correspondiente al período 2008–2013 de la sede principal y de las dependencias del Banco de la Nación a nivel nacional, así como de entrevistas y encuestas a los funcionarios, administradores, trabajadores y proveedores.

Las teorías aplicadas en el presente trabajo son dos, la teoría del planeamiento estratégico y la teoría del desarrollo logístico empresarial.

- El planeamiento estratégico es una poderosa herramienta para orientar la ejecución de los recursos hacia el cumplimiento de las funciones primordiales de la entidad, frente a los desafíos y las oportunidades que generan, tanto el entorno externo como la realidad interna, para asegurar el mejor cumplimiento de las funciones. Asimismo, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas en la logística del Banco de la Nación y la formulación y la puesta en marcha de estrategias que permitan crear o preservar sus ventajas, todo en función de los objetivos y la misión de la entidad.
- El desarrollo logístico empresarial tiene por objeto la promoción de un proceso de abastecimiento óptimo que conlleve el cumplimiento de metas y objetivos dentro de los plazos previstos y que todo esto facilite un buen servicio de parte del Banco de la Nación. Para alcanzar el desarrollo logístico empresarial se debe tener en cuenta una adecuada planeación, organización, dirección, coordinación y control de las actividades, procesos y procedimientos de la logística del Banco de la Nación.

Organizacionalmente, se propone una mejora estructural al reorganizar el departamento de logística del Banco de la Nación, fortalecer la organización y, en general, realizar un ajuste de estrategias.

El presente trabajo de investigación propone buscar la generación de valor con base en la alineación de la satisfacción del cliente y la misión, mediante la calidad, la eficiencia y la innovación. Para ello, se debe integrar y modernizar los procesos administrativos del Banco de la Nación y crear unidades operativas a nivel nacional.

Este trabajo de investigación está constituido de la siguiente manera: en el capítulo I se expone el problema objeto de estudio, en el capítulo II se detalla las bases teóricas, en el capítulo III se describe en detalle el Banco de la Nación y se menciona la visión, la misión y los valores, entre otros. En el capítulo IV se muestra la investigación de mercado y en el capítulo V se presenta la propuesta del plan estratégico del departamento de logística. En los capítulos VI y VII se detalla la generación, la selección y el plan de implementación de las estrategias y en el capítulo VIII se hace la evaluación económica-financiera. Por último, se presentan las conclusiones y las recomendaciones.

Capítulo I. Planteamiento del problema

1. Delimitación de la investigación

1.1 Delimitación espacial

El presente trabajo se ha desarrollado en la sede principal y dependencias del Banco de la Nación a nivel nacional.

1.2 Delimitación temporal

Para el desarrollo del trabajo, se ha tomado información correspondiente al período 2008–2013. Sin embargo, es necesario precisar que es una propuesta para aplicar en el futuro.

1.3 Delimitación social

Durante el desarrollo del trabajo se establecerá relaciones sociales con funcionarios, administradores, trabajadores y proveedores del Banco de la Nación.

1.4 Delimitación teórica

Las teorías aplicadas en el presente trabajo son las siguientes:

- Planeamiento estratégico
- Desarrollo logístico empresarial

2. Definición del problema

El Banco de la Nación se encuentra en un proceso de transformación que se resume en el tránsito de una antigua organización financiera, auxiliar de las finanzas del Estado, como ente monopolístico recaudador financiero de servicios múltiples, promotor de la bancarización, con inclusión social, de tributos, tasas y tesorero del erario nacional, a una entidad financiera del Estado de servicios múltiples, promotora de la bancarización con inclusión social, que tiene por finalidad crear valor para el Estado y la sociedad, brindar satisfacción al cliente, desarrollar una cultura organizacional de excelencia, competitividad y productividad y ser reconocida como un banco de gestión transparente y buenas prácticas corporativas. Ello, como resultado de la evolución en el mercado de los servicios financieros en el Perú, debido a la necesidad de competir por cuotas del mercado, al haberse modificado la prestación de servicios cautivos, como la gestión exclusiva de las cuentas del Estado, y a la evolución natural del mercado, que hace que la banca privada esté atendiendo a los mismos sectores a los que tradicionalmente atendía el Banco de la Nación, sin presencia alguna de competidores.

En dicho contexto, el banco debe competir y desarrollarse bajo las mismas reglas del mercado, para cuyo fin requiere un cambio organizacional para convertirse en una empresa del Estado ágil, como cualquier corporación privada. No obstante, dada la envergadura y la complejidad del Banco de la Nación, institución que se encuentra regulada por las disposiciones del Ministerio de Economía y Finanzas y FONAFE, el cambio organizacional implicará un proceso complejo que demandará una alta inversión.

Si bien el Banco de la Nación cuenta con una organización establecida para su funcionamiento, esta no resulta óptima por presentarse constantemente problemas tácticos y operativos que generan conflictos internos entre las unidades orgánicas que compone la organización. Esta situación genera deficiencias en la calidad de atención al cliente.

La ubicación de las sucursales y agencias en lugares alejados al departamento de Lima y la estructura organizacional actual no permiten atender oportunamente las necesidades de la institución, debido a que el departamento de logística gestiona sus requerimientos desde Lima, por lo que el problema se ha determinado en la logística del Banco de la Nación. En tal sentido, la complejidad de la cadena de abastecimiento del Banco de la Nación es significativa, debido a la amplia red de oficinas y cajeros automáticos que tiene en plazas donde es la única oferta bancaria (UOB) distribuida a nivel nacional y en zonas alejadas de difícil accesibilidad. Se caracteriza por lo que se enumera a continuación:

- Inadecuado diseño organizacional orientado a la centralización y la concentración administrativa en la oficina principal de Lima.
- Ineficiente sistema logístico, debido al modelo de organización centralista.
- Falta de planificación del sistema logístico.
- Carente visión global de los procesos logísticos.
- Inadecuada gestión de la información en el departamento de logística.
- Problemas de desabastecimiento de bienes y servicios en la red de agencias, principalmente en provincias.
- Deficiente sistema de distribución.
- Falta de disponibilidad y fiabilidad de la información.
- Carencia de políticas.
- Inadecuada relación con proveedores. Se mantiene la tradicional relación antagónica entre los proveedores y el banco.

En ese sentido, y con el propósito de modernizar y mejorar la calidad de servicios al cliente, se ha planteado el presente trabajo de investigación, a efectos de que después de un análisis general del Banco de la Nación, tanto a nivel estratégico como operativo, se planteen soluciones

logísticas adecuadas para coadyuvar con la obtención de ventajas competitivas alineadas con la estrategia.

Analizando estratégicamente la gestión del departamento de logística del Banco de la Nación se encuentra que no cuenta con una visión y que su misión es poco específica con referencia al cliente interno y externo al que se dirige. Esto genera confusión en las expectativas por parte del banco, en cuanto a su imagen institucional, así como en sus intenciones a largo plazo. La estructura organizacional ha sido modificada en los últimos tres años hasta en cuatro oportunidades, sin contar con un diagnóstico que permita identificar la problemática a efectos de implementar un plan de acción efectivo. A pesar de los cambios estructurales, las deficiencias en el sistema logístico subsisten, por lo cual se sugiere hacer una revisión y reorganización de la misma y fortalecerla de manera integral.

Entre las fortalezas descuidadas, se identificó actividades asociadas a la misión, tales como selección, capacitación, procesos y distribución. Como consecuencia, ha habido efectos negativos directos en la alta rotación de personal, lo que afecta directamente el nivel de satisfacción de los usuarios y los proveedores, así como la percepción de la imagen del banco. El departamento de logística del Banco de la Nación maneja un alto porcentaje de rotación de personal contratado bajo la modalidad de servicios no personales (30%), lo que ha ido en aumento en los últimos dos años. De este personal, 40% se va antes de cumplir el año y 20% antes de los cuatro años. La alta rotación de personal no solo podría estar generando sobrecostos, sino también impactando directamente en forma negativa la eficiencia operativa del departamento de logística, debido al aumento de reclamos, el tiempo de atención de requerimientos, la demora en los pagos a los proveedores y el desabastecimiento de consumibles en la agencias de provincia.

2.1 Estructuración del problema

Problema principal:

- ¿De qué manera podría el planeamiento estratégico facilitar el desarrollo logístico del Banco de la Nación?

Problemas secundarios:

- ¿De qué forma podría el diagnóstico de las fortalezas y debilidades del planeamiento estratégico facilitar la programación de la logística del Banco de la Nación?
- ¿De qué modo podría el pronóstico del planeamiento estratégico facilitar la adquisición u obtención en la logística del Banco de la Nación?
- ¿De qué manera podría la economía y la eficiencia que busca el planeamiento estratégico facilitar el almacenamiento en la logística del Banco de la Nación?

- ¿De qué forma podría la mejora continua que busca el planeamiento estratégico facilitar la distribución de la logística del Banco de la Nación?

3. Enfoque y descripción de la solución prevista

Se busca realizar ajustes y reforzar los procesos de selección de personal y capacitación, para reducir la tasa de rotación de personal y para minimizar los efectos negativos en los usuarios. También se requiere mejorar la imagen del departamento de logística y optimizar los resultados de cumplimiento de metas y mejora de los niveles de eficiencia operativa.

Debido a la importancia básica de la visión y la misión sobre la estrategia y la dirección del departamento de logística, se sugiere declarar la visión alineada con los objetivos estratégicos, hacer una revisión de ambas y alinearlas a las acciones e intenciones de mejorar la calidad del servicio de logística. Se trata de un área cuya misión es garantizar el suministro de bienes y servicios a las dependencias del banco en forma oportuna y con la calidad y la cantidad necesaria, a fin de contribuir con el cumplimiento de sus funciones, por lo que se recomienda que cambie su enfoque operativo con las herramientas que tiene.

Organizacionalmente, se propone una mejora estructural al reorganizarle departamento de logística del Banco de la Nación, fortalecer la organización y, en general, realizar un ajuste de estrategias. La generación de valor debe buscarse con base en la alineación de la satisfacción del cliente y la misión mediante la calidad, eficiencia e innovación. Para ello, se debe integrar y modernizar los procesos administrativos del Banco de la Nación y crear unidades operativas a nivel nacional. Asimismo, se busca brindar acceso a capacitaciones de manera constante.

La captación de buenos proveedores y la distribución de los servicios son procesos críticos dentro de la logística, lo cual es indispensable que el banco cuente con personal calificado. Se recomienda observar y analizar con detenimiento el proceso de selección de personal, revisar los medios de transferencia de información institucional, mejorar el clima laboral, revisar los incentivos y capacitar al personal. Con ello, se busca realizar contrataciones pertinentes, mejorar la satisfacción laboral del personal y hacer los ajustes necesarios para mejorar la calidad del servicio del departamento de logística.

4. Objetivos de la investigación

Objetivo general:

- Determinar el planeamiento estratégico del departamento de logística del Banco de la Nación.

Objetivos específicos:

- Determinar el diagnóstico de las fortalezas y las debilidades del departamento de logística del Banco de la Nación.
- Mejorar la calidad de atención al cliente interno.
- Garantizar la calidad de los servicios.

5. Justificación e importancia de la investigación

Esta investigación beneficia a la sede central del Banco de la Nación, así como a sus sucursales, agencias y dependencias relacionadas.

A través de esta investigación se aportará lo siguiente:

- El diagnóstico de las fortalezas y las debilidades de la logística del Banco de la Nación.
- El pronóstico de su proceso logístico.
- El plan estratégico del departamento de logística del banco.
- Un conjunto de principios, normas, políticas, estrategias y acciones para el desarrollo logístico del mismo.

Los beneficios que ofrecerá esta investigación son los siguientes:

- Unidad en el desarrollo logístico del Banco de la Nación.
- Racionalidad en su desarrollo logístico.
- Economía y eficiencia en el desarrollo logístico.
- Efectividad y mejora continua en el desarrollo logístico.
- Programación óptima y oportuna de la logística del banco.
- Adquisición suficiente y competente de bienes y servicios para cumplir las metas.
- Almacenamiento justo a tiempo para poder cumplir los objetivos.
- Distribución oportuna para cumplir la misión.

Esta investigación es importante por lo siguiente:

- a) Permite plasmar los conocimientos en la solución de los problemas empresariales.
- b) Permite plasmar la experiencia en la solución de los problemas empresariales
- c) Permite formular un modelo de desarrollo logístico empresarial que sea capaz de tener unidad, racionalidad, economía, eficiencia, efectividad y mejora continua para el logro de la misión empresarial.
- d) Permite formular un modelo de desarrollo logístico empresarial que sea capaz de programar, adquirir, almacenar y distribuir bienes y servicios para que el Banco de la Nación pueda cumplir sus metas, objetivos y misión empresarial.

Capítulo II. Marco teórico

1. Planeamiento estratégico

1.1 Teorías de planeamiento estratégico

Interpretando a Evans y Lindsay (2010)¹, el planeamiento estratégico es una poderosa herramienta para determinar anticipadamente los recursos humanos, materiales y financieros, que permitan llevar a cabo las actividades futuras del Banco de la Nación. Es una herramienta para orientar la ejecución de los recursos hacia el cumplimiento de las funciones primordiales de la entidad, frente a los desafíos y las oportunidades que generan, tanto el entorno externo, como la realidad interna, lo que asegura el mejor cumplimiento de las funciones. Es un proceso que involucra la capacidad de determinar objetivos, asociar recursos, definir cursos de acción que permitan cumplir dichos objetivos, seguir su progreso y examinar los resultados y las consecuencias de esas decisiones, con las metas como referencia.

El plan estratégico incluye la definición de objetivos y el lineamiento, en concordancia con las atribuciones y las responsabilidades de la entidad, para que, según la misión, se pueda alcanzar la visión. El plan estratégico cuantifica los objetivos y las acciones en términos físicos y monetarios y define la estrategia y el curso de acción que se adoptará para alcanzarlos. Es necesario establecer un orden de prelación entre cada uno de los objetivos y acciones de la entidad. El plan estratégico será, por definición, una relación priorizada (de mayor a menor importancia) de objetivos y acciones cuantificadas.

Analizando a Chiavenato (2010)², el planeamiento estratégico es un proceso participativo que da coherencia, unidad e integridad a las decisiones del Banco de la Nación. No puede resolver todas las incertidumbres, pero permite trazar una línea de propósito para actuar en entornos dinámicos y cambiantes, lo que permitirá tomar las medidas y hacer las correcciones necesarias para alcanzar los objetivos que se ha trazado el banco. La convicción de que el futuro deseado es posible permite la construcción de una comunidad de intereses entre todos los involucrados en el proceso de cambio, lo que es un requisito básico para alcanzar las metas propuestas.

2. Desarrollo logístico empresarial

2.1 Teorías de desarrollo logístico empresarial

Interpretando a Koontz y O'Donnell (2011)³, el desarrollo logístico empresarial está relacionado con varios factores, como cumplir en forma óptima los principios de unidad, racionalidad, economía, eficiencia, efectividad y mejorar continuamente la programación, la adquisición o la

¹Evans, James & Lindsay, William (2010). *Administración y Control Institucional*. México. Grupo Editorial Iberoamérica S.A. de C.V.

²Chiavenato, Idalberto (2010). *Teoría General de la Administración*. Santa Fe de Bogotá, Colombia. Mc. Graw Hill Interamericana SA.

³Koontz Harold & Cyril O'Donnell (2011). *Administración Moderna*. México. Litográfica Ingramex S.A.

obtención, el almacenamiento y la distribución de los bienes y servicios que necesita el Banco de la Nación para llevar a cabo sus metas, objetivos y misión empresarial. También se relaciona con el crecimiento sobre la base de una unidad económica, que es crecer generando otras unidades económicas y; mejorar los indicadores de gestión de adquisiciones.

Todo proceso de desarrollo logístico empresarial se lleva a cabo sobre la base de un buen control interno, que viene a ser la evaluación y la corrección de las actividades para asegurarse de que lo que se realiza se ajusta a los planes estratégicos, tácticos y operativos de la entidad. De ese modo, se mide el desempeño con relación a las metas y los proyectos, lo que muestra las desviaciones negativas y permite tomar acciones correctivas para corregir las mismas.

Interpretando a Robbins y Coulter (2012)⁴, se entiende por desarrollo logístico empresarial al conjunto de mecanismos de facilitación y promoción de acceso a la logística que permita aplicar en forma adecuada la programación, la adquisición y la obtención, el almacenamiento y la distribución de los bienes y servicios que necesita el Banco de la Nación para llevar a cabo sus actividades y procesos en el marco de la misión legal.

El desarrollo de la logística empresarial, como todo proceso de administración, se inicia con la planeación, que incluye la selección de objetivos, estrategias, políticas, programas y procedimientos. La planeación de la logística es, por tanto, un proceso de toma de decisiones, porque incluye la elección de una entre varias alternativas. También se considera la organización de la logística como el establecimiento de una estructura organizacional y funcional, a través de la determinación de las actividades requeridas, para alcanzar las metas.

Dentro de sus funciones está el agrupamiento de estas actividades, la asignación de tales grupos de actividades a un jefe, la delegación de autoridad para llevarlas a cabo y la provisión de los medios para la coordinación horizontal y vertical de las relaciones de información de autoridad dentro de la estructura del banco. Algunas veces todos estos factores son incluidos dentro del término 'estructura organizacional'. Otras veces, sin embargo, se les denomina 'relaciones de autoridad administrativa'. En cualquier caso, la totalidad de tales actividades y las relaciones de autoridad constituyen la función de la organización de la logística empresarial.

⁴Robbins Stephen & Coulter Mary (2012). *Administración*. México. Prentice Hall Hispanoamericana, SA.

Capítulo III. Descripción del Banco de la Nación

1. Naturaleza

El Banco de la Nación es una empresa de derecho público, integrante del sector economía y finanzas, que opera con autonomía económica, financiera y administrativa. El banco se rige, por su estatuto, por la ley de la actividad empresarial del Estado y, supletoriamente, por la ley general del sistema financiero y del sistema de seguros y orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros. Es objeto del banco administrar, por delegación, las subcuentas del tesoro público y proporcionar al gobierno central los servicios bancarios para la administración de los fondos públicos.

2. Rol de la empresa

En 1994, durante el gobierno de Alberto Fujimori Fujimori, con el decreto supremo N°07-94/EF Estatuto del Banco, se modificaron las funciones del Banco de la Nación, las mismas que serán ejercidas sin exclusividad respecto de las empresas y las entidades del sistema financiero. Las funciones son las siguientes:

- Brindar servicios de pagaduría de acuerdo con las instrucciones que dicte la dirección general del tesoro público.
- Brindar servicios de recaudación por encargo de los acreedores tributarios.
- Efectuar, por delegación, operaciones propias de las subcuentas bancarias del tesoro público.
- Actuar como agente financiero del Estado.
- Actuar por cuenta de otros bancos o financieras en la canalización de recursos.
- Participar en las operaciones de comercio exterior del Estado.
- Otorgar facilidades financieras al gobierno central y a los gobiernos regionales y locales en los casos en que estos no sean atendidos por el sistema financiero nacional.
- Las facilidades financieras que otorga el banco no están sujetas a los límites que establece la ley general de Instituciones bancarias, financieras y de seguros.
- Brindar servicios de corresponsalía.
- Brindar servicios de cuentas corrientes a las entidades del sector público nacional y a los proveedores del Estado.
- Recibir depósitos de ahorros en lugares donde la banca privada no tiene oficinas.

3. Visión corporativa

«Ser el banco reconocido por la excelencia en la calidad de sus servicios, la integridad de su gente y por su contribución al desarrollo nacional».

4. Misión corporativa

«Brindar soluciones financieras con calidad de atención, agregando valor, contribuyendo con la descentralización, ampliando nuestra cobertura de servicios y promoviendo la bancarización con inclusión social».

5. Filosofía corporativa y cultura organizacional

El Banco de la Nación tiene seis políticas corporativas para concretar sus estrategias, las cuales se enumera a continuación: liderazgo, puesta en valor de los recursos humanos, eficiencia de los procesos operativos, eficacia en la gestión de información, calidad en la prestación de servicios y cultura y gestión de proyectos.

6. Valores institucionales

Las cinco prácticas éticas esenciales que fortalecen la relación entre el Banco de la Nación y los trabajadores son compromiso, innovación, sensibilidad social, confianza e integridad con eficiencia.

7. Objetivos estratégicos 2009 – 2013

Tabla 1: Objetivos estratégicos 2009-2013

Objetivos estratégicos	Objetivos específicos
Crear valor para el estado y la sociedad.	<ul style="list-style-type: none">- Crear una organización desconcentrada y descentralizada.- Promover la bancarización.- Aplicar los principios de responsabilidad social empresarial.- Mantener el crecimiento económico y financiero del banco.
Brindar satisfacción al cliente.	<ul style="list-style-type: none">- Ampliar la oferta de productos y servicios.- Ampliar los canales de atención al cliente.- Mejorar la capacidad operativa de las agencias del banco.- Mejorar el conocimiento acerca del cliente.
Desarrollar una nueva cultura organizacional.	<ul style="list-style-type: none">- Incrementar la competencia del recurso humano.- Modernizar los procesos operativos.- Modernizar los procesos de gestión.- Integrar tecnologías a los procesos de la institución.- Fortalecer el control de gestión empresarial.
Ser reconocidos como un banco transparente.	<ul style="list-style-type: none">- Adoptar buenas prácticas de gobierno corporativo.- Conseguir una calificación pública de riesgo.

Elaboración propia

8. Mapa estratégico corporativo

Ver anexo 1

9. Estructura organizacional del Banco de la Nación

Ver anexo 2

10. Alineamiento de objetivos operativos del departamento de logística con los objetivos corporativos

Ver anexo 3

11. Nivel de calificación y cumplimiento de metas 2013

El plan operativo 2013 del Banco de la Nación está diseñado para apoyar el alcance de los objetivos estratégicos institucionales trazados para el período 2009-2013. Para el cumplimiento de las metas institucionales, el departamento de logística debe ampliar los canales de atención al cliente con la apertura de diecinueve agencias en el interior del país y la instalación de sesenta cajeros automáticos y mejorar la capacidad operativa de las agencias del banco con la remodelación de catorce agencias y el reemplazo de 178 cajeros automáticos, por vigencia tecnológica. Asimismo, debe modernizar e integrar los procesos contables, administrativos, presupuestales y de gestión.

Al tercer trimestre del año 2013, el avance del plan operativo que lidera el departamento de logística, medido a través de sus indicadores y de acuerdo con los objetivos estratégicos, muestra un nivel de cumplimiento de 26,53% con respecto de la meta anual. Ello se explica por la demora de la definición de términos de referencia, la elaboración de expedientes técnicos, la definición de aspectos contractuales y el inicio de los procesos de selección para la contratación de los servicios necesarios para la implementación de los proyectos.

Capítulo IV. Investigación de mercado

Se desarrollaron dos investigaciones, una externa y otra interna, con el fin de interrelacionar lo que el departamento de logística necesita como organización para mejorar la calidad de sus servicios.

1. Objetivo de la investigación

1.1 Objetivo general

Determinar las brechas existentes para satisfacer las necesidades del cliente interno y externo del departamento de logística del Banco de la Nación y definir el diagnóstico actual, las estrategias y el plan de acción para satisfacer las necesidades de los usuarios y proveedores.

2. Investigación interna

2.1 Objetivos específicos

- Determinar el impacto de la gestión logística en el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Medir el grado de satisfacción del cliente interno e identificar las variables que lo originan.
- Proponer acciones para mejorar la calidad del servicio del departamento de logística.

2.2 Fuentes

Dentro de las fuentes primarias se encuentran la encuesta a gerentes del Banco de la Nación y encuesta anónima a clientes internos (administradores de agencias).

2.3 Etapas

Las etapas de la investigación realizadas se presentan a continuación: Primera etapa: investigación de tipo concluyente, enfocada en gerentes, con el propósito de poder concluir los objetivos del estudio. Segunda etapa: investigación de tipo exploratoria con los administradores de agencias, con el propósito de determinar su percepción del servicio que brinda el departamento de logística y la factibilidad de implementar los planes de acción.

2.4 Metodología

Las técnicas y los instrumentos que se emplearán para la recopilación de la información son los siguientes: Primera etapa: investigación cuali-cuantitativa realizada a los doce gerentes, mediante una encuesta con preguntas abiertas y cerradas (ver anexos 4 y 6). Segunda etapa: investigación cuantitativa desarrollada a través de encuestas con preguntas cerradas a doscientos cuatro administradores de agencias (ver anexos 5 y 7).

2.5 Tamaño de la población

La población estuvo conformada por los doce gerentes del Banco de la Nación y 432 administradores de agencias a nivel nacional. Se incluye a la alta gerencia y a los administradores directamente relacionados con la gestión logística del Banco de la Nación.

2.6 Muestra de la investigación

Para definir el tamaño de la muestra de la segunda etapa se ha utilizado el método probabilístico y aplicado la fórmula generalmente aceptada para poblaciones menores de 100.000.

Donde:

$$n = \frac{(p.q)Z^2.N}{(EE)^2 (N-1) + (p.q)Z^2}$$

- n Es el tamaño de la muestra que se va a tomar en cuenta para el trabajo de campo.
- P y q Representan la probabilidad de la población de estar o no incluida en la muestra.
- Z Representa las unidades de desviación estándar que definen una probabilidad de error= 0.05 y un intervalo de confianza del 95 %, por tanto, el valor $Z = 1.96$.
- N El total de la población. En este caso, 1.000 personas, si solo se considera aquellas que pueden facilitar información valiosa para la investigación.
- EE Representa el error estándar de la estimación. En este caso, se ha tomado 10%.

Sustituyendo: $n = (0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2 \times 432) / (((0.05)^2 \times 431) + (0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2))$ $n = 204$

La muestra es de 204 personas entre administradores de agencias de Lima y provincias.

2.7 Diseño de la población

- Primera etapa: concluyente, compuesta por doce gerentes del Banco de la Nación.
- Segunda etapa: exploratoria, compuesta por una muestra de 204 administradores de sucursales.

2.8 Resultado

Ver anexo 8.

3. Investigación externa

3.1 Objetivos específicos

- Identificar los aspectos valorados por los proveedores del Banco de la Nación.
- Determinar la percepción de los proveedores respecto de la gestión logística del banco.
- Determinar la percepción de los proveedores acerca de las condiciones de contratación del banco.

3.2 Fuentes

Dentro de la fuente primaria se encuentra la encuesta anónima a principales proveedores.

3.3 Etapas

Etapas única: investigación de tipo exploratoria con el propósito de conocer las apreciaciones de la gestión logística actual del Banco de la Nación y sus expectativas de mejora.

3.4 Metodología

Investigación cuantitativa desarrollada a través de encuestas con preguntas abiertas y cerradas. La ficha técnica de la encuesta se muestra en el anexo 9 y el modelo de la encuesta en el anexo 10.

3.5 Tamaño de la muestra

La población estuvo conformada por 125 principales proveedores del Banco de la Nación.

3.6 Muestra de la investigación

Para definir el tamaño de la muestra se ha utilizado el método probabilístico y aplicado la fórmula generalmente aceptada para poblaciones menores de 100.000.

Donde:

$$n = \frac{(p.q)Z^2.N}{(EE)^2 (N - 1) + (p.q)Z^2}$$

n	Es el tamaño de la muestra que se va a tomar en cuenta para el trabajo de campo.
P y q	Representan la probabilidad de la población de estar o no incluida en la muestra.
Z	Representa las unidades de desviación estándar que definen una probabilidad de error= 0.05 y un intervalo de confianza del 95 %, por tanto, el valor Z = 1.96.
N	El total de la población. En este caso, 1.000 personas, si solo se considera aquellas que pueden facilitar información valiosa para la investigación.
EE	Representa el error estándar de la estimación. En este caso se ha tomado 5%.

Sustituyendo: $n = (0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2 \times 125) / (((0.05)^2 \times 124) + (0.5 \times 0.5 \times (1.96)^2))n = 94$

3.7 Diseño de la muestra y población

Primera etapa: exploratoria, compuesta por 94 principales proveedores del banco.

3.8 Resultados

Ver anexo 11.

Capítulo V. Plan estratégico del departamento de logística

1. Análisis externo

1.1 Análisis del entorno en general

Este análisis se realiza sobre la base de las características político-sociales, económicas, tecnológicas, medioambientales y legales (PESTEL por sus siglas en inglés). Para el análisis del entorno general nos ubicamos en el ámbito nacional, ya que es en el Perú donde se desarrolla y brinda los servicios el Banco de la Nación.

Actualmente el Perú muestra un ambiente favorable que genera confianza en el sector privado nacional y en la comunidad financiera internacional, lo cual se demuestra en el otorgamiento del grado de inversión (BBB-) por Fitch Ratings. Si bien es cierto que este hecho se convierte en una oportunidad, también se debe tomar en cuenta que hay variables sociopolíticas, como la pobreza, y conflictos sociales que pueden convertirse en una amenaza para el desarrollo.

Por otro lado, la política de desarrollo e inclusión social que se viene aplicando en la actualidad exige que el Banco de la Nación cree canales innovadores de atención al público en lugares donde no existe presencia del Estado y que sean de difícil accesibilidad. La situación obliga a mejorar los procesos y el sistema de gestión logística de la entidad financiera, por encontrarse centralizada y disociada de las nuevas necesidades. Esto impide que se tenga una provisión eficiente de bienes y servicios que impacte el crecimiento de los canales de atención, la continuidad de las operaciones y la calidad de los servicios.

A continuación, se presenta el detalle del análisis.

Tabla 2: Análisis político de entorno general

Tendencia actual	Impacto en el BN	Impacto en el departamento de logística
Situación política y régimen político	Negativo: desarrollo institucional y estratégico se encuentra sujeto a políticas de los gobiernos de turno.	Negativo: vulnerabilidad e injerencia política en la designación de funcionarios.
Políticas fiscales	Positivo: fomento de inversión pública y empleo.	Positivo: genera ampliación de servicios, crecimiento de la red e implementación de nuevos proyectos.
Legislación sobre cumplimiento de contratos y protección de los consumidores	Positivo: brinda mayor seguridad a clientes y proveedores.	Positivo: proveedor tiene que ofrecer la información relevante para tomar decisiones adecuadas

Tendencia actual	Impacto en el BN	Impacto en el departamento de logística
Conflictos sociales y socio-medioambientales	Negativo: paraliza actividades económicas y operatividad de las agencias del banco en lugares específicos del país.	Negativo: potencial efecto en la distribución de consumibles, lo cual genera riesgos en la atención a los clientes del banco.
Excesiva burocracia	Negativo: genera barreras para el desarrollo de nuevos proyectos; demora en la atención a usuarios reduce dinamismo y oportunidad de desarrollo de tecnología e innovación	Negativo: reduce oportunidades de mejora en el servicio y riesgos en el manejo físico de la documentación.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3: Análisis económico de entorno general

Tendencia actual	Impacto en el BN	Impacto en el departamento de logística
Expectativa de crecimiento económico.	Positivo: mayor demanda de servicios financieros en lugares donde la banca privada no brinda cobertura.	Positivo: desarrollo y modernización de la infraestructura.
	Positivo: desarrollo de programas gubernamentales como el programa Juntos y Pensión 65, a través del Banco de la Nación, como canal financiero, en poblaciones urbanas y rurales.	Positivo: mayor capacidad de negociación con transportadoras de valores.
Ranking de desarrollo financiero del World Economic Forum: primer lugar en facilidad de acceso a crédito y número de cuentas otorgadas en instituciones de microfinanzas.	Positivo: reforzamiento y reconocimiento de inclusión financiera. Brinda mayor dinamismo a la economía nacional, y cumple con su rol de bancarización, en alianza con entidades de intermediación financiera (IFI).	Positivo: genera ampliación de servicios, crecimiento de la red e implementación de nuevos proyectos.
Inestabilidad e incertidumbre en el panorama económico internacional.	Negativo: potencial efecto en corporaciones, clientes y proveedores relacionados con las actividades económicas en el Perú amenaza estabilidad.	Negativo: potencial efecto en proveedores del banco relacionados con actividades de comercio internacional.

Tendencia actual	Impacto en el BN	Impacto en el departamento de logística
Tendencias de distribución de servicios financieros.	Positivo: demanda mejorar y ampliar servicios y productos que permitan facilitar el proceso de bancarización, intermediación e inclusión social.	Negativo: incremento de costos en la adquisición de bienes, servicios y obras.
Posible crisis de la economía mundial para los próximos años.	Negativo: disminución de servicios y pérdidas por infraestructura implementada.	Negativo: reducción de la cantidad de requerimientos y paralización de la inversión.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Análisis social del entorno general

Tendencia actual	Impacto en el BN	Impacto en el departamento de logística
Demografía: centralización en Lima y departamentos de la costa.	Positivo: alta concentración de mercado en Lima y región costa genera ingresos.	Positivo: oportunidad de descentralización en sierra y selva.
Limitaciones en infraestructura vial y de comunicaciones.	Negativo: dificulta la operatividad y las transacciones del Banco.	Negativo: genera problemas en el sistema logístico.
Desigualdad económica persistente genera malestar social y criminalidad.	Negativo: alto índice de riesgos de robos y asaltos a la agencias del banco.	Negativo: genera inseguridad social y necesidad de implementar mayores mecanismos de seguridad.
Actitudes respecto del trabajo y la carrera profesional	Negativo: limitaciones técnicas dificultan la contratación de personal especializado.	Negativo: limitaciones técnicas en la selección de proveedores especializados.
Acceso y tendencias de compra	Positivo: demanda modernización institucional y servicios de vanguardia.	Positivo: desarrollo de procesos de selección para atención de necesidades de la red de agencias.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5: Análisis de tecnología del entorno general

Tendencia actual	Impacto en el BN	Impacto en el departamento de logística
Actual déficit tecnológico en el país. Baja producción nacional en investigación y tecnología.	Negativo: desventaja competitiva frente a otros bancos.	Negativo: bajo nivel de mejora tecnológica afectará el desarrollo de gestión y desempeño de la entidad.
Insuficiente desarrollo y costosa infraestructura en tecnología de información y comunicaciones.	Negativo: frena crecimiento y desarrollo social y económico por falta de herramientas adecuadas. Disparidad de recursos tecnológicos frente a otros países.	Negativo: reducción de oportunidades en innovación y eficiencia, mayores costos de herramientas tecnológicas existentes.
Mejora de la capacidad operativa y potencial de innovación.	Positivo: creciente avance de tecnología de la información permite una eficiente gestión bancaria.	Positivo: creciente avance de tecnología de la información permite el conocimiento de los proveedores actuales y potenciales.
Ciclo de vida y velocidad de la obsolescencia tecnológica.	Negativo: brecha digital y condiciones de la población acortan el ciclo de vida de los recursos tecnológicos.	Negativo: necesidad de gestionar adquisiciones de recursos tecnológicos.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6: Análisis medioambiental del entorno general

Tendencia actual	Impacto en el BN	Impacto en el departamento de logística
Ecoeficiencia: eficiencia en el uso de recursos (energía, papel, agua y recursos logísticos) para entidades públicas (MINAM 2012).	Positivo: mayor eficiencia en el uso de recursos, reducción de gasto administrativo y desarrollo de capacidad de gestión.	Positivo: optimización del uso de recursos, lo que reduce el gasto administrativo.
Efectos de cambio climático y repercusiones económicas.	Negativo: potenciales efectos en la red de agencias que pueden restringir la atención al público.	Negativo: efectos en la red de agencias puede causar pérdidas económicas y afectar la capacidad del sistema logístico.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7: Análisis legal del entorno general

Tendencia actual	Impacto en el BN	Impacto en el departamento de logística
Ley general de sistema financiero y del sistema de seguros y orgánica de la superintendencia de banca y seguros (Ley 26702).	Positivo: control de actividades y regulación del sistema financiero promoviendo la transparencia y evitando fraudes.	Negativo: desarrollo de servicio microfinanciero genera congestión en el sistema logístico.
Continuas modificaciones a ley de contrataciones del Estado y su reglamento y obligación de certificación OSCE.	Negativo: riesgos en la aplicación correcta de la normativa vigente y escasez de personal técnico certificado por OSCE.	Negativo: riesgos en la aplicación de la normativa vigente y escasez de personal técnico certificado por OSCE.
Ley de transparencia y acceso a la información pública.	Positivo: promueve la transparencia de los actos administrativos ejecutados por el banco y regula el acceso a la información pública.	Positivo: promueve la transparencia de los actos administrativos ejecutados por el departamento de logística y regula el acceso a la información pública.
Ley de protección al consumidor.	Positivo: genera seguridad al cliente y mayor confianza en las transacciones financieras realizadas con respaldo legal.	Positivo: genera seguridad y exigencia al proveedor del banco.

Fuente: Elaboración propia

1.2 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz EFE (ver anexo 12) muestra un puntaje ponderado de 2,72 para el departamento de logística del Banco de la Nación. Ello significa que sus estrategias actuales tienen como consecuencia que la organización se encuentre medianamente preparada para responder al entorno externo. Entre las oportunidades que podrá aprovechar, están la importancia de la implementación del proyecto de modernización de los sistemas administrativos y una nueva infraestructura. Sin embargo, tendrá que prepararse para enfrentar las amenazas de los continuos cambios estructurales, injerencia política en la designación de funcionarios y escasez de personal técnico en el mercado.

2. Análisis interno

2.1 Estructura orgánica del departamento de logística

En los últimos tres años, se efectuó cuatro modificaciones de la estructura organizacional del departamento de logística del Banco de la Nación que conllevaron la reformulación del manual de organización y funciones. Si bien actualmente las organizaciones deben volverse más dinámicas y flexibles para mantenerse, ante un entorno cada vez más cambiante y complejo, los cambios organizacionales deben ser planificados y precedidos de un análisis que permita definir la mejor estructura organizativa que contribuya al logro de los objetivos estratégicos y los objetivos de los planes operativos anuales. Si la nueva estructura es débil, tiene como consecuencia que esta impacta negativamente en las funciones y las responsabilidades de los trabajadores, incrementan los costos y restringen la innovación y la proyección a futuro.

Como resultado de la última modificación llevada a cabo en el mes de febrero 2013, aprobada mediante resolución de gerencia general EF/92.2000 N°047-2013, de fecha 07 de Junio de 2013, se crea una estructura organizacional débil pues, de acuerdo con los resultados de las entrevistas aplicadas, se constató que los niveles de insatisfacción de los usuarios y proveedores son elevados. Por otro lado, hasta la fecha subsisten problemas en la delimitación de funciones y responsabilidades.

2.2 Normatividad interna del departamento de logística

El departamento de logística del Banco de la Nación cuenta con un total de 58 documentos normativos internos. Efectuado el análisis de los mismos, se observa que 23 se encuentran desactualizados y no responden a la nueva estructura funcional de la organización y 35 se encuentran vigentes.

Tabla 8: Relación de documentos normativos del Banco de la Nación

Tipo de documento	Documentos obsoletos	Documentos vigentes	Total
Circulares	11	11	22
Directivas	5	8	13
Manuales	1	1	2
Memorandos múltiples	4	14	18
Reglamentos	2	1	3
Total	23	35	58

Elaboración propia

2.3 Análisis de las áreas funcionales

2.3.1 Gerencia

El departamento de logística en la estructura organizacional del Banco de la Nación es un órgano de apoyo, cuya gestión en las contrataciones se encuentra regulada por la ley de contrataciones del Estado y su reglamento. A su cargo se encuentran las divisiones de abastecimiento, infraestructura, seguridad, servicios y la sección de programación y evaluación.

La gerencia del departamento tiene como principales funciones las siguientes:

- Suministrar bienes, servicios, seguros y obras a las dependencias del banco.
- Elaborar el plan anual de contrataciones del banco, gestionar su aprobación y controlar su ejecución.
- Planificar, ejecutar y controlar los procesos de adquisición de bienes, seguros, servicios u obras.
- Satisfacer las necesidades de impresos de las dependencias del banco y asegurar su abastecimiento en forma oportuna.
- Administrar los bienes muebles e inmuebles del banco.
- Supervisar la ejecución de los programas de inversión.
- Asegurar los servicios de transporte, mantenimiento y reparación de los equipos, máquinas, muebles, inmuebles y vehículos del banco.
- Cumplir y hacer cumplir los contratos derivados de la adquisición de bienes, servicios y obras de infraestructura.

2.3.2 División de abastecimiento

La división abastecimiento del departamento de logística tiene a su cargo la sección de contratación de servicios, contratación de bienes y contratación de obras. Enumeramos a continuación sus principales funciones:

- Contratar bienes, servicios y obras que requieran las dependencias del banco a nivel nacional.
- Participar en la elaboración y la ejecución del plan anual de contrataciones (PAC) de la institución.
- Programar y ejecutar los procesos de contratación de bienes, servicios y obras hasta la suscripción del contrato.
- Determinar el valor referencial de bienes, servicios y obras a contratar, con base en estudios de mercado.
- Brindar el apoyo administrativo a los comités especiales.

2.3.3 División de infraestructura

La división de infraestructura no cuenta con secciones a su cargo y tiene, como principales funciones, las siguientes:

- Conducir los estudios, los proyectos y las obras que programe la institución en materia de construcción de nuevos locales, implementar nuevos puntos de atención, reubicaciones y reemplazo de cajeros automáticos y remodelar o acondicionar las sucursales y agencias existentes.
- Efectuar las verificaciones necesarias con la finalidad de que las oficinas del banco cuenten con locales apropiados para el buen funcionamiento y cumplimiento de sus funciones.
- Conducir y supervisar los expedientes técnicos o términos de referencia y la ejecución de proyectos de infraestructura, instalación y mantenimiento de locales a nivel nacional.
- Administrar los expedientes de programas de inversión en obras de infraestructura.
- Organizar, evaluar y supervisar la ejecución de las obras previstas.
- Evaluar y dar conformidad a los adicionales deductivos de obras y ampliación de plazo, así como a los requerimientos de pago de contratistas y supervisores, conforme a contratos, requisitos y plazos establecidos.
- Verificar, evaluar y tramitar las valorizaciones de avance de obra, reintegros y otros conceptos en obras de infraestructura y acondicionamiento de locales.

2.3.4 División de seguridad

La división de seguridad tiene a su cargo la sección de gestión de procesos de seguridad y la sección de seguridad física y electrónica. Sin embargo, ambas dependencias aún no han sido implementadas. Sus principales funciones son las que detallamos acá:

- Diseñar y proponer a la jefatura del departamento, para su aprobación, el plan de seguridad integral del banco, así como implementar y controlar su ejecución a nivel nacional.
- Planificar, establecer, dirigir y controlar las acciones conjuntas que correspondan a riesgos, siniestros y catástrofes.
- Elaborar e implementar el programa de supervisión de instalaciones, mantenimiento preventivo y reposición de los sistemas de seguridad física y electrónica, así como todos los dispositivos e implementos destinados a ese fin, y asegurar y controlar su ejecución en el ámbito nacional, en coordinación con las unidades orgánicas usuarias.
- Definir políticas, estándares y procedimientos de seguridad física, electrónica y optimización de procesos operativos, bajo un enfoque preventivo de seguridad.

- Asegurar el servicio y el mantenimiento de las alarmas y medios electrónicos de autoservicio.
- Diseñar y proponer actividades preventivas contra robos que amenacen la integridad del patrimonio de los clientes y la imagen institucional del banco.
- Gestionar y mantener la vigencia de las licencias para portar armas de fuego del personal de seguridad del banco, así como del carné de autorización del SUCAMEC.

2.3.5 División de servicios

La división de servicios tiene a su cargo la sección de control patrimonial, la sección de servicios generales, la sección del almacén y la sección de ejecución y seguimiento de contratos. Sus principales funciones son las siguientes:

- Formular los planes y los programas de los servicios generales, transporte, control de bienes patrimoniales y cobertura de seguros de la institución.
- Programar, coordinar y controlar la ejecución de los servicios generales de mantenimiento, transporte, limpieza, reparación, fotocopiado, conservación de los bienes institucionales y asignación de pasajes en el ámbito de la oficina principal.
- Cumplir y hacer cumplir los contratos derivados de la adquisición de bienes, servicios y obras de infraestructura.
- Administrar, coordinar y supervisar la cobertura de seguros para los riesgos patrimoniales de la institución.
- Administrar y supervisar la actualización del margesí de bienes de la institución, así como las pólizas de seguros contratados por el banco.
- Disponer la recepción, la custodia, la conservación, la protección y la distribución de todos los bienes adquiridos y satisfacer las necesidades de impresos de las dependencias del banco.
- Coordinar la contratación oportuna de los servicios de mantenimiento y reparación de los locales del banco.
- Supervisar la ejecución de los procedimientos administrativos de los expedientes de pago de los proveedores de bienes, servicios y contratistas de obras.

2.3.6 Marketing

Durante el año 2013 se realizó una serie de reuniones con administradores de las principales sucursales y agencias a nivel nacional. Del total de los participantes, el 50% de ellos mantiene una posición negativa respecto de la calidad del servicio del departamento de logística, en virtud de lo cual es necesario potenciar el posicionamiento entre los usuarios y proveedores del banco.

2.3.7 Recursos humanos y capacidades

Según el estudio realizado a nivel nacional durante los meses de julio y agosto 2013 denominado ‘¿Dónde quiero trabajar?’, de Arellano Marketing y Laborum, el Banco de la Nación se ubicó en el primer puesto del ranking de empleadores más atractivos del Perú en el sector público.

Este es un reconocimiento que la institución acepta con humildad, debido a que los candidatos cada vez son más exigentes con el tipo de empresa en la que les gustaría trabajar, pues no solo la remuneración juega un rol importante, sino también porque buscan formar parte de una empresa socialmente responsable o que brinde oportunidades de desarrollo.

La remuneración que ofrece el Banco de la Nación al personal de planilla del departamento de logística se enmarca dentro de la política remunerativa correspondiente al del Decreto Legislativo N° 728 (régimen laboral privado) y es competitiva a nivel del mercado. Por otro lado, los honorarios del personal contratado bajo la modalidad de servicios no personales, en el marco del código civil, se encuentran dentro de los estándares del mercado, de acuerdo con el nivel de especialización.

Al mes de setiembre de 2013, el departamento de logística del Banco de la Nación cuenta con un total de 235 trabajadores, de los cuales 56% es profesional y 44% es técnico no profesional, distribuidos según la tabla siguiente:

Tabla 9: Distribución del personal del Banco de la Nación

Personal	Profesionales	Técnicos	Total
Planta	24	106	130
SNP	86	19	105
Total	110	125	235

Elaboración propia con base en el cuadro de asignación de personal y base de datos locadores del BN

Del análisis del cuadro precedente se puede observar que solo el 22% de los profesionales asignados al departamento de logística del Banco de la Nación son de planta y el 78% del personal profesional está contratado bajo la modalidad de servicios no personales, situación que genera limitaciones para delegar responsabilidades, debido a la naturaleza del vínculo contractual que mantienen con la entidad.

Por otro, lado si bien el personal del departamento de logística del banco participa en los diferentes programas de capacitación que ofrece la Universidad Corporativa Banco de la Nación, los temas de capacitación no necesariamente están dirigidos a especializarlos en materia de logística pública o gestión de la cadena de suministro.

Además del análisis general, se ha identificado la existencia de los siguientes problemas:

- Alta rotación de personal que imposibilita el perfeccionamiento del desarrollo de funciones y genera riesgos en la continuidad de las operaciones.
- Falta de articulación de la formación profesional con las necesidades del área.
- Deficiente distribución del recurso humano.
- Insuficiente dotación de recursos humanos, lo cual imposibilita el cumplimiento de funciones asignadas a la sección.
- Condiciones laborales no muy favorables en el caso del personal contratado bajo la modalidad de servicios no personales.

2.3.8 Procesos

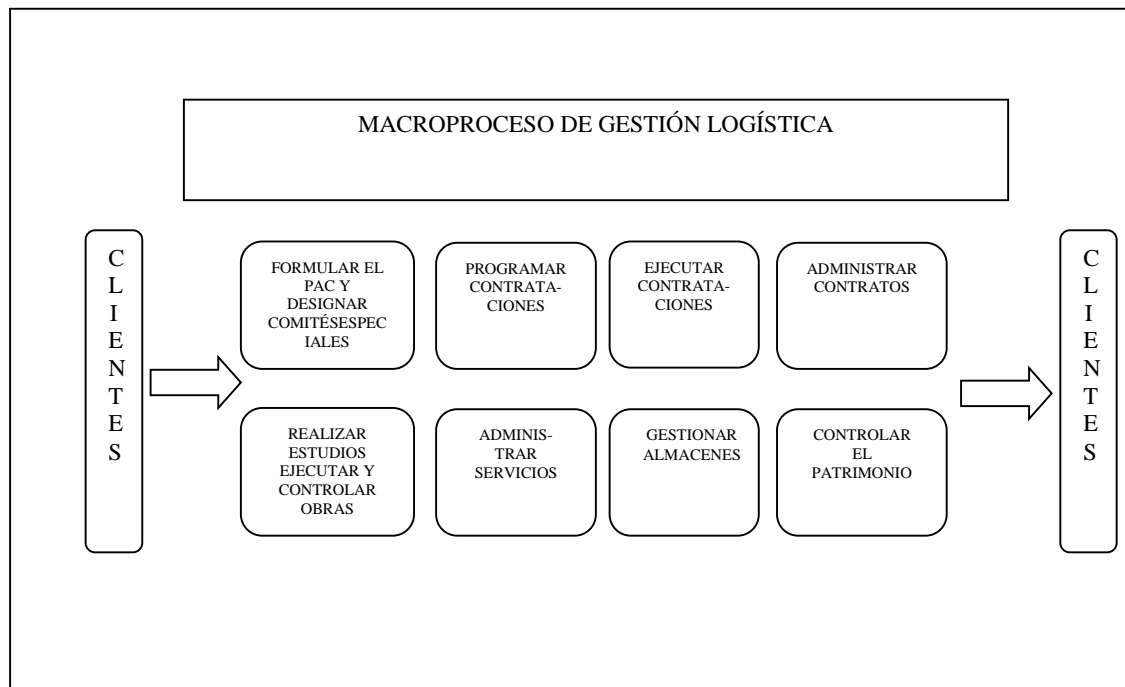
Como consecuencia de los cambios en la estructura orgánica del departamento de logística del Banco de la Nación, las funciones se han redistribuido y la interrelación de actividades y las responsabilidades de ejecución propias de los procesos del departamento se han visto afectadas.

El macro proceso de gestión logística es uno de los procesos de soporte y constituye un apoyo a los demás procesos del banco, que permite asegurar el suministro de bienes, servicios y obras necesarios para garantizar el desarrollo de los demás procesos del banco. Sin embargo, no se cuenta con manuales de procedimientos.

En el marco del presente trabajo de investigación, se ha efectuado un levantamiento de información y determinado que el macroproceso de gestión logística se encuentra constituido por los siguientes ocho procesos:

- Formulación del el plan anual de contrataciones y designación de comités especiales.
- Programación de contrataciones
- Ejecución de contrataciones
- Administración de servicios
- Realización de estudios, ejecución y control de obras
- Gestión de almacenes
- Control del patrimonio
- Administración de contratos

Grafico 1: Mapa de procesos



Elaboración propia

La falta de manuales de procedimientos viene generando problemas en las interrelaciones entre el departamento de logística, las dependencias usuarias y los proveedores, así como en el cumplimiento de las funciones del área, debido a deficiencias en la delimitación de responsabilidades, falta de estandarización del trabajo y riesgos por potenciales omisiones.

Asimismo, el flujo de asignación y desarrollo de funciones es informal y confuso, debido a que se viene distribuyendo el trabajo por especialización y asignando recursos por responsabilidad y no por proceso, lo cual genera islas funcionales.

Del análisis de la situación actual de los procesos, se tiene lo siguiente:

-Proceso: Formular el plan anual de contrataciones y designar comités especiales

Este proceso, de responsabilidad de la sección programación y evaluación, consta de las siguientes fases: 1º) Requerimiento de contratación, 2º) Disponibilidad presupuestal, 3º) Presentación y aprobación del PAC y 4º) Designación de comités especiales.

-Observaciones

- Las fichas técnicas elaboradas por las áreas usuarias o áreas técnicas constituyen los documentos de entrada al proceso y marcan el límite, como primera actividad. En estas se observan errores en la elaboración de documentos y presentación extemporánea de los mismos, lo que ocasiona retrasos que ponen en riesgo la calidad de los resultados y el cumplimiento de los plazos. Las deficiencias de elaboración pueden, además, afectar otros procesos en sus diferentes fases.

- El exceso de modificaciones e inclusiones posteriores en el PAC genera deficiencias en la formulación del mismo.
- En lo referente al tema presupuestal, falta claridad en los procedimientos relacionados con este. Asimismo, se observan deficiencias de coordinación, tanto en la unidad responsable de los procesos como en las áreas usuarias.
- No se utiliza soporte informático; los procesos se realizan en un archivo Excel.

-Proceso: Programar contrataciones

Este proceso, de responsabilidad de la división de abastecimiento, consta de dos fases: la etapa preparatoria y la etapa de elaboración de bases.

Observaciones

- Las especificaciones técnicas y los términos de referencia, elaboradas por las áreas usuarias o áreas técnicas, constituyen los documentos de entrada del proceso y marcan el límite, como primera actividad. Se observa excesiva demora y continuos errores en la elaboración, que implican riesgos en la calidad de los resultados y los tiempos de duración, lo cual reduce la eficacia y la eficiencia del proceso.
- No es claro el trámite para obtener la certificación presupuestal.
- De acuerdo con los procedimientos practicados, los proyectos de los contratos no son aprobados en esta etapa de la gestión logística por el departamento de asesoría jurídica, a pesar de que forman parte de las bases y que mediante sus cláusulas se establecen condiciones de la contratación.

Proceso: Ejecutar contrataciones

El proceso se encuentra bajo responsabilidad de la división de abastecimiento y del comité especial y consta de tres fases: 1º) Etapa de registro de participantes, 2º) Etapa de evaluación de postores y 3º) Contratación.

Observaciones

- Falta definir responsable del registro de participantes.
- Falta delimitar tiempos y asignar responsables de visación de contratos.
- Observaciones a cláusulas de contratos, después de efectuado el proceso de selección y otorgada la buena pro.

Proceso: Administrar servicios

El proceso se encuentra bajo responsabilidad de la sección de servicios generales de la división de servicios y consta de cuatro fases: 1º) Definir la necesidad del servicio, 2º) Gestionar la atención directa, 3º) Gestionar la atención por terceros y 4º) Aceptar el servicio.

Observaciones

- Deficiente control de recursos y rutas de transporte.

- Retrasos en la evaluación de términos de referencia.
- No se cuenta con soporte informático para el registro, el control y el seguimiento de requerimientos y atención de servicios.

Proceso: Realizar estudios, ejecutar y controlar obras

Este proceso es de responsabilidad de la división infraestructura y consta de cuatro fases: 1º) Gestión de local, 2º) Desarrollo de expediente técnico, 3º) Ejecución de obra y 4º) Liquidación.

Observaciones

- Falta delimitar responsabilidades y competencias para evaluación de expedientes técnicos de ejecución de obras.
- Deficiencias en el flujo de información para efectuar las liquidaciones de obra.
- No se utiliza soporte informático para el seguimiento y el control de proyectos y obras.

Proceso: Gestionar almacenes

Este proceso es de responsabilidad de la sección de almacén de la división de abastecimiento y consta de seis fases: 1º) Recepción de bienes nuevos, 2º) Almacén de equipos de cómputo y comunicaciones, 3º) Control de inventarios, 4º) Almacenaje y distribución, 5º) Transferencias y 6º) Bajas y destino final.

Observaciones

- Deficiente sistema de comunicación entre las áreas usuarias y áreas técnicas respecto de las próximas entregas de los proveedores.
- Falta de claridad en el procedimiento en trámite de baja genera congestión en el almacén.

Proceso: Controlar el patrimonio

Corresponde la responsabilidad del proceso a la sección de control patrimonial y seguros de la división de servicios, como propietario, y consta de cuatro fases: 1º) Altas, 2º) Gestión de bienes muebles, 3º) Gestión de bienes inmuebles y 4º) Bajas.

Observaciones

- No se tiene control de los bienes que ingresan directamente a la red de agencias sin ingreso físico en almacén.
- Falta de información para el registro oportuno de todos los activos fijos.
- Deficiente control de traslados de activos fijos.
- Demora en el trámite de baja y destino final de activos fijos.

Proceso: Administrar contratos

El proceso se encuentra a cargo de la sección de ejecución y seguimiento de contratos de la división de servicios y consta de las siguientes fases: 1°) Ejecución contractual, compuesta por cambios en la situación contractual y reclamos y controversias, y 2°) Trámite de pago.

Observaciones:

- Deficiencias en la generación de entradas del proceso por parte de las áreas usuarias o técnicas, como demoras en pronunciarse respecto de ampliaciones de plazos, retrasos y falta de precisiones para contrataciones adicionales o complementarias.
- Deficiencias en el soporte legal, que incluye demoras en los visados de resoluciones y emisión de pronunciamientos, lo que pone en riesgo el cumplimiento de plazos normativos.
- Demoras en los pagos a proveedores por problemas de asignación presupuestal en el sistema administrativo integral (SAI), errores en las fechas consignadas en las conformidades y claridad en centros de costos.
- Devoluciones de expedientes de pago al proveedor cuando la causa o error es imputable a la institución.
- Deficiencias respecto de la atención y la orientación a los proveedores sobre el estado de sus expedientes de pago.

2.3.9 Sistemas de información y comunicaciones

Los sistemas de información que viene soportando la gestión logística del Banco de la Nación son los siguientes:

- Oracle: ingreso de la fase de compromiso y devengado de los compromisos adquiridos por el banco. Por falta de capacitación del personal, hay una serie de limitaciones pues no se sabe acceder al módulo presupuestal para el control de las afectaciones respecto de la ejecución de gasto con cargo a cada contrato. Actualmente el uso que se da al sistema es para el registro de las contrataciones y el pago, pero no permite controlar los vencimientos de los contratos, calcular penalidades o generar reportes ejecutivos de gestión.
- Sistema de trámite documentario - STD: brinda soporte a todas las dependencias del banco en el trámite de documentación en general.
- Hojas de cálculo Excel: utilizadas para la elaboración del plan anual de contrataciones, designación de comités especiales, control de vencimiento de contratos, cartas fianzas y trámite de pagos.

2.3.10 Proveedores

Los proveedores del Banco de la Nación son diversos y seleccionados según la cuantía de la contratación, para lo cual se lleva a cabo procesos de selección en el marco de la ley de contrataciones del Estado y, en los casos de adquisiciones menores a tres unidades impositivas tributarias (UIT), de acuerdo con lo establecido en la circular BN-CIR-2600-088-04. Estos procesos se llevan a cabo mediante una evaluación minuciosa en la cual se califican aspectos cualitativos y cuantitativos. Cada postor presenta su propuesta técnica y económica. Actualmente el banco cuenta con 846 proveedores y aproximadamente 94 son catalogados como principales proveedores, debido a que facturan un monto anual promedio mayor a un millón de soles.

2.3.11 Innovación tecnológica y desarrollo

Hay una alta rotación del personal contratado bajo la modalidad de locación de servicios, lo cual guarda relación con el manejo del sistema electrónico de contrataciones del Estado (SEACE) y el sistema del banco. Es necesario promover la inversión en centro de datos, desarrollo de sistemas, interconexión a otras bases de datos de entidades, capacitación y sistematización de la información. Para el departamento de logística del Banco de la Nación, el rol de innovación se enfoca en la creación de nuevos servicios y medios de distribución que impacten en el negocio de manera relevante y sostenible. Se busca promover el uso de tecnología de vanguardia, como herramientas analíticas y de apoyo, que permita realizar una gestión eficiente e innovar, tanto en materia de servicios, como en los procesos y las estrategias de las diferentes etapas.

3. Factores claves de éxito (FCE)

Los factores claves de éxito son un conjunto mínimo (limitado) de áreas (factores) determinantes en las cuales si se obtienen resultados satisfactorios se asegura un desempeño exitoso para la organización. De acuerdo con el análisis realizado, se puede destacar los siguientes factores:

- Planeamiento estratégico institucional, liderazgo y visión como impulsores de la organización.
- Personal comprometido.
- Existencia de una cultura de servicio y regulatoria.
- Disponibilidad de recursos necesarios.

4. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Tomando como base la información obtenida en el análisis de recursos y capacidades, se ha desarrollado la matriz EFI (ver anexo 13) la cual muestra un puntaje de 2,04 para el departamento de logística del Banco de la Nación. Ello significa que el departamento de

logística del banco se caracteriza por ser una organización débil internamente. Entre las fortalezas que tiene, se encuentran las siguientes: herramientas de trabajo modernas, como computadoras, impresoras, teléfonos, sistemas de base de datos, Internet e implementación del sistema de gestión de calidad y conocimiento del *core* bancario. Entre sus debilidades críticas, destacan las siguientes: deficiente administración de proyectos, falta de planificación y programación de necesidades por parte de los usuarios, falta de capacitación constante y pérdida de personal clave contratado por locación de servicios.

El Banco de la Nación presenta un destacado desempeño a nivel económico. Hace falta una revisión de la misión y la visión del mismo para hacerlas más específicas y, con ellas, desarrollar un mapa estratégico adecuado para conocer dónde realizar ajustes estructurales y obtener resultados. El desarrollo y mejora de las debilidades hará que las fortalezas sean más sólidas y ayuden a consolidar la ventaja competitiva del Banco de la Nación frente a la competencia.

Capítulo VI. Formulación de objetivos

1. Estructura organizacional de logística

(Ver anexo 14).

2. Declaración de la visión del departamento de logística

La visión, responde a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser?

Actualmente el departamento de logística del Banco de la Nación no cuenta con una visión, por lo que se llevó a cabo un taller de trabajo para definirla. En el mismo participaron personal del área y funcionarios del banco, y se arribó a la siguiente propuesta:

«El Departamento de Logística será una dependencia organizada y capacitada para brindar soporte logístico eficiente y oportuno a todas las dependencias del Banco de la Nación, con recursos humanos calificados y procesos modernos y eficaces que cubran las expectativas de nuestros usuarios y proveedores».

Se llega a esta definición debido a que responde a las siguientes cinco preguntas:

- 1) ¿Qué deseamos ser en el futuro?
Una dependencia organizada y capacitada.
- 2) ¿Para qué lo haremos?
Para brindar soporte logístico eficiente y oportuno.
- 3) ¿A quién deseamos servir?
A todas las dependencias del Banco de la Nación.
- 4) ¿Cuándo lograremos la visión?
En el año 2017.
- 5) ¿Qué recursos emplearemos?
Recursos humanos calificados y procesos modernos y eficaces.

Se contará con un equipo de profesionales con experiencia, soporte académico y metodología efectiva, con impacto directo en la calidad de servicio a los usuarios y los proveedores.

Algunas consideraciones tomadas en cuenta se destacan a continuación:

La visión debe ser:

- Realista y posible de alcanzar para que el esfuerzo de las acciones tenga sentido para los integrantes del departamento.
- Positiva y alentadora.
- Orientada hacia objetivos y metas.
- Consistente con la misión.

3. Declaración de la misión del departamento de logística

Como resultado del análisis anterior, la misión del departamento de logística del Banco de la Nación debe ser la siguiente:

«Satisfacer las necesidades de soporte logístico que demanden las dependencias del Banco de la Nación de forma oportuna y efectiva, desarrollando prácticas eficaces que garanticen el cumplimiento de altos estándares de calidad, seguridad y con la mejor relación costo/beneficio».

Algunas características que debe tener la misión son las siguientes:

- Realista, debe reflejar externamente lo que verdaderamente se inspira internamente.
- Consistente con la visión: la visión toma como base la misión.
- Concisa: debe ser concreta y no muy extensa con el objetivo de que todas las personas puedan recordarla con facilidad.

4. Objetivos estratégicos

Para cumplir con la visión y la misión, como consecuencia del análisis se propone para los siguientes cuatro años los siguientes objetivos estratégicos:

- Satisfacer la demanda de soporte logístico a los usuarios del banco en las mejores condiciones de servicio, oportunidad, costo y calidad.
- Modernizar, integrar y estandarizar los procesos y los sistemas de información y comunicación logística.
- Mejorar la gestión logística y las relaciones con los usuarios y los proveedores.

Capítulo VII. Generación y selección de estrategias

1. Matriz FODA cruzado

(Ver anexo 15).

2. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) (ver anexo 16) es otro instrumento importante que permite identificar los puntos clave del departamento de logística del Banco de la Nación, de tal forma que permita cambiar su posición estratégica en el mediano y largo plazo. Su marco de cuatro cuadrantes indica el tipo de estrategia que debería seguir la organización, de acuerdo con su perfil, pudiendo ser agresivo, conservador, defensivo o competitivo.

Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas: fuerza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC) y dos dimensiones externas: estabilidad del ambiente (EA) y fuerza del sector público (SP). Estos factores son las cuatro determinantes de la posición estratégica general de una organización.

En lo que respecta las calificaciones, se ha adjudicado un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones fortaleza de gestión y fortaleza del sector público. Por otro lado, se ha asignado un valor numérico de -1 (mejor) a -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones de ventaja competitiva y estabilidad del entorno.

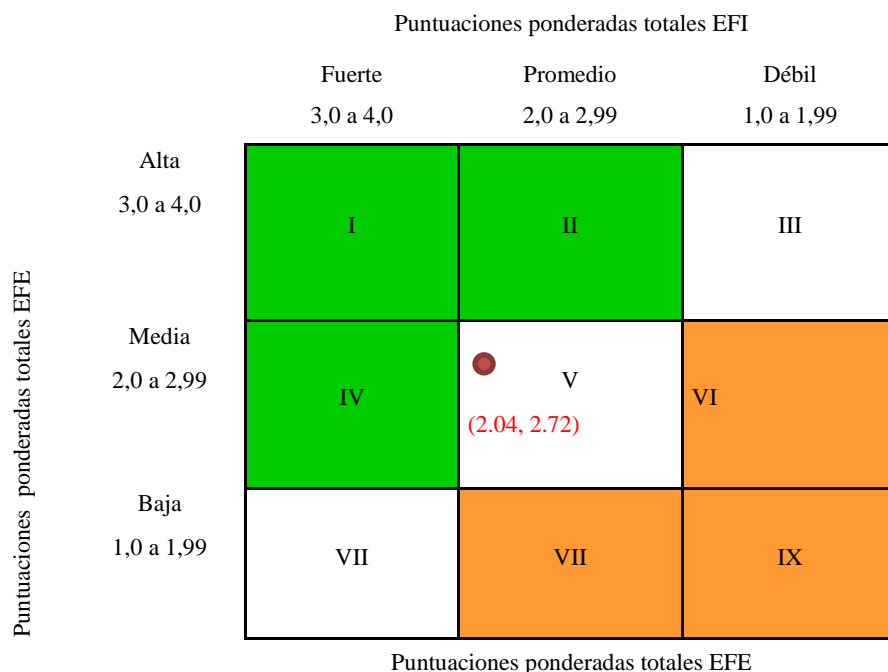
De acuerdo con los resultados obtenidos en la matriz PEYEA, el departamento de logística del Banco de la Nación presenta un perfil defensivo que refleja una organización que se concentra en superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Para el perfil se sugiere aplicar estrategias defensivas de diversificación concéntrica.

3. Matriz interna/externa (IE) para el departamento de logística del Banco de la Nación

La matriz interna-externa coloca las diferentes divisiones de una organización dentro de un cuadro de nueve cuadrantes. Para el caso del departamento de logística del Banco de la Nación, se considera la dependencia como única división, a efectos de definir su horizonte general.

La matriz IE se elabora sobre la base de los totales ponderados de la matriz EFI en el eje X y los totales ponderados de la EFE en el eje Y. El valor de EFI es de 2,04 y el de EFE es 2.72. De acuerdo con esa información, el departamento de logística del Banco de la Nación se ubica en el cuadrante V de la matriz (ver gráfico 1), posición para la cual se recomienda desarrollar las estrategias de ‘mantener y retener’.

Gráfico 2: Matriz interna–externa para el departamento de logística del Banco de la Nación



Elaboración propia

Mediante la creación de unidades operativas a nivel nacional y la modernización de procesos administrativos, se encontraría cerca de pasar a los cuadrantes I, II y IV, que se caracterizan por desarrollar estrategias de ‘crecer y edificar’, si mejorara tanto a nivel interno como externo. Sin embargo, es necesario tener en cuenta la imposibilidad del departamento de logística del Banco de la Nación, como parte de una empresa pública, de afectar o esperar un rápido cambio de los factores externos. Entonces, los factores que tendría que considerarse revertir y luego fortalecer son los internos, de manera que en un horizonte de largo plazo pueda trasladarse, cruzando del cuadrante V hacia el cuadrante IV, hacia una posición de ‘crecer y construir’, que le permita lograr sus objetivos y metas.

4. Matriz cuantitativa del planificación estratégica - CPE

El análisis realizado en el Capítulo VI sienta las bases para tomar decisiones en cuanto a la formulación de los objetivos estratégicos y, a efectos de priorizar las estrategias y determinar su atractivo relativo, se utilizará la matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE). Esta herramienta permitirá indicar, en forma objetiva, cuál debe ser la prelación de las estrategias. La MCPE usa información de las matrices EFE y EFI, basándose en los factores con mayores puntajes, tanto internos como externos.

Para el desarrollo de la MCPE, se seleccionaron los siguientes factores externos críticos:

- Creciente avance de las tecnologías de información permiten una eficiente gestión y conocimiento de los proveedores actuales y potenciales.
- Implementación del sistema de modernización de procesos administrativos.
- Injerencia política en la designación de funcionarios.
- Continuos cambios estructurales.
- Limitaciones técnicas en consultores y empresas proveedoras.
- Modificación del marco normativo de contrataciones.
- Desconocimiento de la normativa de contrataciones por parte de usuarios.
- Escasez de personal técnico en el mercado.

Los factores externos críticos más importantes son la implementación del sistema de modernización de procesos administrativos y los continuos cambios estructurales.

Los factores internos críticos seleccionados son los siguientes:

- Ausencia de programas de mantenimiento de equipos atomizan la gestión de contrataciones.
- Falta de atención a reclamos de clientes internos y proveedores.
- Demora en la cadena de suministros de bienes y servicios.
- No se cuenta con manuales de procedimientos.
- Centralización de la gestión logística.
- Falta de planificación y programación de necesidades por parte de los usuarios.
- Pérdida de personal clave contratado por locación de servicios.
- Deficiente sistema de información logística.

Los factores internos críticos más importantes son la demora en la cadena de suministros de bienes y servicios, la centralización de la gestión logística y la falta de planificación y programación de necesidades por parte de los usuarios. El menos importante es el factor de ausencia de programas de mantenimiento de equipos que atomizan la gestión de contrataciones. Para el análisis que permitirá priorizar las estrategias se tomaron los pesos que se otorgaron a cada factor en sus respectivas matrices previas y luego se calificó qué impacto tendría cada uno en la consecución de las estrategias, usando una escala que va desde 1 (no tiene impacto) hasta 4 (alto impacto). En el caso de que el factor no esté relacionado con el objetivo estratégico, entonces tuvo una calificación de 0.

Al final se obtuvo una sumatoria del resultado ponderado de multiplicar el peso de los factores con la calificación respectiva, lo que permitió priorizar las estrategias del departamento de logística del Banco de la Nación, conforme se muestra en la tabla 10.

Tabla 10: Matriz de planeación estratégica cuantitativa del departamento de logística del Banco de la Nación. Resultados de la matriz CPE

Objetivos estratégicos propuestos para el departamento de logística del Banco de la Nación		
Objetivo N.º 1	3.60	Satisfacer la demanda de soporte logístico a los usuarios del banco en las mejores condiciones de servicio, oportunidad, costo y calidad, a través de la mejora continua.
Objetivo N.º 2	2.52	Gestionar la modernización, la integración y la estandarización de los procesos y los sistemas de información logística.
Objetivo N.º 3	3.76	Mejorar la gestión logística y las relaciones con los usuarios y proveedores.

Elaboración propia

Capítulo VIII. Formulación de estrategias

De acuerdo con los resultados del análisis realizado y luego de determinar los objetivos estratégicos del departamento de logística del Banco de la Nación para los próximos cuatro años, las estrategias que se propone implementar son las siguientes:

- Estrategia 1: Crear unidades operativas a nivel nacional.
- Estrategia 2: Estructura.
- Estrategia 3: Implementar la modernización, la estandarización y la integración de procesos y sistemas de información logística.
- Estrategia 4: Fortalecer las capacidades de los recursos humanos.
- Estrategia 5: Establecer políticas y procedimientos de servicio a usuarios y proveedores.

Tabla 11: Alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos

N.º	Estrategias	Objetivos estratégicos propuestos para el departamento de logística del Banco de la Nación		
		Satisfacer la demanda de soporte logístico a los usuarios del banco en las mejores condiciones de servicios, oportunidad, costo y calidad, a través de la mejora continua.	Gestionar la modernización, la integración y la estandarización de los procesos y los sistemas de información logística.	Mejorar la gestión logística y las relaciones con los usuarios y los proveedores.
1	Crear unidades operativas a nivel nacional.	X		
2	Estructura.	X		
3	Implementar la modernización, la estandarización y la integración de procesos y sistemas de información logística.		X	
4	Fortalecer las capacidades de los recursos humanos.	X		X
5	Establecer políticas y procedimientos de servicio a usuarios y proveedores.			X

Elaboración propia

1. Descripción de estrategias

1.1 Estrategia 1: Crear unidades operativas a nivel nacional

Como resultado del análisis realizado respecto de la problemática existente en cuanto a la atención a la red de agencias a nivel nacional, se considera necesario aplicar una estrategia de expansión y desarrollo de servicios a mediano plazo, a efectos de mejorar la cobertura y la calidad del servicio.

Para tal efecto, se propone la descentralización del departamento de logística del Banco de la Nación a través de la creación de unidades operativas que cumplan la función y brinden el soporte logístico requerido a la red de agencias por macrorregiones. Previamente deberá trabajarse en la modificación de la actual estructura organizacional, mediante el fortalecimiento de capacidades y el reordenamiento de algunas áreas e implementación de una cultura de planificación.

De esta manera, el departamento de logística estaría conformado por las siguientes unidades operativas:

1. Unidad operativa de Cajamarca, Amazonas y San Martín
2. Unidad Operativa de Ancash, Lambayeque y La Libertad
3. Unidad Operativa de Tumbes y Piura
4. Unidad Operativa de Junín, Huánuco, Pasco, Ucayali y Huancavelica
5. Unidad Operativa de Arequipa, Puno, Moquegua y Tacna
6. Unidad Operativa de Cuzco, Ayacucho, Madre de Dios y Apurímac
7. Unidad Operativa de Loreto
8. Unidad Operativa de Lima, Callao e Ica

La distribución planteada no coincide necesariamente con los departamentos, porque muchos de ellos no tienen una articulación interna compleja y solo llegan a conformar corredores económicos que implican intercambios entre una ciudad y su entorno rural. Se plantea ocho unidades operativas divididas en microrregiones, cada una de ellas vinculadas entre ciudades intermedias que sustentan un sistema urbano articulado.

1.2 Estrategia 2: Estructura

Si bien Mintzberg concuerda con otros investigadores en que no existe una mejor y única manera de diseñar y administrar organizaciones, sostiene que las estructuras organizacionales deben ser seleccionadas para lograr una consistencia interna o armonía⁵. Se ha optado una estructura divisional, a efectos de garantizar la autonomía de operación en cada unidad.

Este tipo de estructura se caracteriza por lo siguiente:

⁵Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1993). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall, p. 63.

- Las divisiones se encuentran en la línea media y no en el centro operativo, sino parcial, superpuesta sobre otras.

- La estructura divisional implica dispersión de la autoridad para la toma de decisiones.

En tal sentido, la creación de las unidades operativas en la estructura del departamento de logística del Banco de la Nación permitirá generar un sistema de toma de decisiones descentralizado y autónomo, en la medida de lo posible, y facilitará la rápida atención de necesidades y flujos de información que favorezcan la respuesta oportuna a las necesidades de la red de agencias y a la creación de conocimiento especializado en la función logística.

La implementación de esta estrategia permitirá alcanzar las metas, pues facilitará el manejo, la planeación y la evaluación de planes como mecanismo formal para la distribución de recursos a nivel nacional.

Por otro lado, como parte de una empresa del Estado, el departamento de logística del Banco de la Nación se encuentra permanentemente supervisado por diferentes organismos, como el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE), Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE) y la Contraloría General de la República, y este tipo de estructura le permite mantener el control y transparencia necesaria frente a terceros. (Ver en el anexo 17 la estructura propuesta para el departamento de logística del Banco de la Nación).

1.3 Estrategia 3: Implementar la modernización, la estandarización y la integración de los procesos y los sistemas de información logística

La inversión en tecnología de la información permitirá optimizar la gestión logística y dotar de información adecuada a la institución para la toma de decisiones. Será necesario crear y mantener una cultura de información con un plan de acción concreto.

Asimismo, la formalización de estándares, normas y procedimientos en la organización enfatizará el requerimiento fundamental de la logística y establecerá pautas homogéneas, reexplotables y que se puedan difundir con el fin de que perduren y permitan acumular conocimiento independiente a las personas. Por otro lado, el manual de procedimientos permitirá contar con un soporte para el desarrollo de las acciones que, en forma cotidiana, realiza el departamento de logística. Ello, basado en el modelo de operación diseñado con la creación de unidades operativas a nivel nacional que definan las actividades que agregan valor, como el trabajo en equipo y la disposición de los recursos necesarios para su realización.

Un modelo de operación por proceso favorece el cumplimiento de los principios de responsabilidad, al definir los macroprocesos y procesos de acuerdo con la misión y la visión del departamento de logística del Banco de la Nación y la estructura organizacional, a efectos de delimitar las responsabilidades. Al identificar con precisión los insumos de cada proceso con

las condiciones de calidad y cantidad requeridas se evita la duplicidad de funciones y se define la cadena de valor de manera coherente y armónica respecto de los planes y programas.

El modelo de operación por procedimientos que se propone cuenta con los siguientes objetivos:

- Estandarizar las funciones y las formas de proceder de la entidad, para ser más efectivos en la consecución de los objetivos institucionales, de acuerdo con la unificación de los criterios internos y externos que garanticen el control.
- Fortalecer los procesos de evaluación del sistema de control interno para generar las herramientas necesarias que permitan apoyar la toma de decisiones, a fin de garantizar el mejoramiento continuo y, con ello, el cumplimiento de sus objetivos organizacionales y sociales.
- Incrementar la eficiencia operacional a través de una interrelación de los diferentes actores (logística, proveedor y usuario), que busque la eliminación de las actividades repetitivas y la integración de las tareas críticas de éxito.
- Motivar la creación de un entorno ético alrededor de la función administrativa.
- Desarrollar un manual de operación que defina métodos, procedimientos e instrumentos básicos que permitan, el fortalecimiento de la transparencia y la rendición de cuentas de la entidad y que se desarrolle una filosofía gerencial fundamental basada en el autocontrol, el apoyo a la administración pública y el uso adecuado y eficiente de los recursos, de acuerdo con la administración de riesgos.

1.4 Estrategia 4: Fortalecer las capacidades de los recursos humanos

Se recomienda revisar exhaustivamente los criterios de reclutamiento y selección de personal que aseguren calidad e intereses alineados con los del banco, para la dotación de recursos humanos a las unidades operativas.

Se propone modificar el enfoque de la estrategia de retención por motivación general a una personalizada, ya que todas las personas necesitan y buscan metas diferentes. Para ello, es necesario que los jefes desarrollen relaciones más cercanas de trabajo con su *staff*, conozcan sus motivaciones personales y sus metas y los apoyen para el logro de las mismas.

En el departamento de logística del Banco de la Nación, la intención es aplicar esta técnica en la implementación de un sistema interno que sea elemento motivador e integrador de participación y que genere un sentimiento de comunidad para la mejora del clima laboral.

Como parte del plan estratégico, se ha determinado seis competencias nucleares para todo el equipo humano. Dichas competencias deberán ser comunes a todos los colaboradores del departamento de logística en la sede principal y en las unidades operativas.

A continuación se menciona y define aquellas competencias que han sido señaladas como genéricas para todo el departamento:

- Orientación al cliente: todo el equipo es consciente de que debe cumplirse las metas y mejorar la calidad del servicio al cliente interno y externo. Es por ello que se debe propender a proporcionar un servicio de excelencia y con capacidad de respuesta alta.
- Orientación a resultados: como parte de la cultura organizacional y del equipo humano. La orientación a resultados resuelve cualquier obstáculo durante el proceso de manera asertiva y hace que se entregue el bien o el servicio al cliente oportunamente.
- Sentido de urgencia: el equipo es consciente de que la dinámica del banco hace que los clientes necesiten resultados inmediatos. Por ello, es importante el proceso de capacitación a los usuarios a efectos de que sepan planificar sus necesidades.
- Solución de problemas: capacidad de las personas para afrontar los obstáculos y buscar y ejecutar soluciones que minimicen el impacto del problema.
- Actitud positiva: actitud mental adecuada en cualquier situación que ayuda a resolver los problemas que puedan aparecer en el camino.
- Orientación hacia las personas: el equipo se capacita y se desarrolla y la organización se preocupa porque las personas crezcan profesional y personalmente dentro del equipo y con los clientes.

Asimismo, considerando que la función logística exige la necesidad de contar con especialistas en calidad y cantidad, según el alcance y la dimensión, es necesario que el equipo humano conozca, domine y haga suyo la misión, los objetivos, las políticas y las normas del sistema logístico del Banco de la Nación, para cuyo efecto se llevará a cabo programas de capacitación o especialización en logística pública, desarrollo de competencias, trabajo en equipo, talleres de formulación y ejecución y evaluación del PAC, con alcance a los coordinadores logísticos de las dependencias usuarias, con el objeto de desarrollar un amplio espectro de *outsourcing* en el que surgen retos de coordinación y garantías.

Adicionalmente, se plantea intercambios de personal entre la sede principal y unidades operativas del Banco de la Nación.

1.5 Estrategia 5: Establecer políticas y procedimientos de servicio a usuarios y proveedores

La función del departamento de logística del Banco de la Nación se encuentra compuesta por todos sus clientes internos, principalmente la red de agencias, proveedores, almacenes y centros de distribución, cuya coordinación debe ser sistemática y estratégica en todas sus funciones operativas y tácticas, con el propósito de mejorar el funcionamiento de la institución.

La coordinación de la infraestructura, de los procesos y del conocimiento generado permitirá establecer estrategias para fortalecer el desempeño del departamento de logística. Por ello es importante la formulación e implementación de políticas internas y externas de gestión de

relaciones con clientes internos, gestión de servicio al cliente, gestión de la demanda, cumplimiento de pedidos, gestión de desempeño de proveedores, gestión de canales de distribución, gestión de flujo de información y abastecimiento.

Por otro lado, con la implementación de las cuatro estrategias señaladas en los párrafos precedentes, se busca mejorar la calidad y la oportunidad de los servicios logísticos. Se debe estar consciente de que en ocasiones no se llegará a cubrir las expectativas de los clientes internos o proveedores y, considerando que uno de los objetivos es la satisfacción de los clientes a través de la mejora continua, el departamento de logística deberá habilitar un canal de comunicación para la atención al cliente que permita gestionar sugerencias, quejas y responder felicitaciones.

Lo primero que se debe tener en cuenta es que una queja es una oportunidad de mejora y este es el concepto desde el que parte la iniciativa del departamento de logística. De este modo, se pretende adaptar los servicios a las necesidades y las demandas de los clientes, para otorgar valor añadido a la función logística y garantizar su total satisfacción.

Todos los clientes internos y proveedores podrán hacer llegar, de forma sencilla, quejas, felicitaciones o sugerencias y cada una de ellas será convenientemente tramitada y respondida por la organización.

Capítulo IX. Estrategias funcionales

1. Plan funcional de marketing

1.1 Acciones estratégicas de marketing

Considerando la red de agencias y su distribución por la unidad operativa, así como las oficinas administrativas del Banco de la Nación, se adoptarán las siguientes acciones:

- Desarrollo de mercado: implementando ocho unidades operativas.
- Desarrollo de nuevos productos: mejora de la calidad del servicio con la atención oportuna de requerimientos e implementación de programas de mantenimiento preventivo de infraestructura y equipamiento.

Tabla 12. Determinación de mercado

Mercado potencial	Agencias ubicadas en zonas alejadas del territorio nacional.
Mercado disponible	Oficinas administrativas y sucursales en capitales de departamento.
Mercado objetivo	100% del mercado disponible.
Mercado meta	90% del mercado disponible.

Elaboración propia

Tabla 13. Objetivos de marketing

De corto plazo	Mejorar la calidad del servicio en las oficinas administrativas y red de agencia mediante atención oportuna de requerimientos en un 60%.
De mediano plazo	Mejorar la calidad del servicio en las oficinas administrativas y red de agencia con atención oportuna de requerimientos en un 80% para el 2014.
De largo plazo	Mejorar la calidad del servicio a las oficinas administrativas y red de agencia con atención oportuna de requerimientos en un 90% para el 2015. Consolidar la imagen del departamento de logística.

Elaboración propia

1.2 Matriz estratégica

1.2.1 Estrategia de crecimiento

Por las características y la distribución de la red de agencias, la estrategia de crecimiento se desarrollará con la implementación de ocho unidades operativas que cumplan la función y brinden el soporte logístico a la red de agencias por macrorregiones.

1.2.2 Estrategia de segmentación

Los clientes internos del departamento de logística se dividieron en dos segmentos, red de agencias y oficinas administrativas. Por otro lado, los clientes externos del departamento de logística, compuesto por proveedores, ha sido dividido en dos segmentos, principales y secundarios.

1.2.3 Estrategia de posicionamiento

Implementar acciones de supervisión y control que garanticen la calidad de los servicios.

1.2.4 Estrategia de marketing relacional

El departamento de logística debe implementar el marketing relacional para sus clientes internos y externos más valiosos, con el fin de establecer relaciones firmes y duraderas con ellos. A corto plazo debe mejorar su base de datos actual con el fin de identificar a sus clientes objetivos en función del ranking de operaciones, para el caso de la red de agencias, e impacto en la continuidad de operaciones, en el caso de los proveedores.

A mediano plazo: mediante un sistema de monitoreo a clientes internos y externos podrá diferenciarlos según sus necesidades y el valor que tienen para el banco. También debe interactuar con sus clientes internos para establecer una relación de aprendizaje a través de visitas regulares para conocer sus problemas e implementar mejoras en el sistema de atención.

A largo plazo se debe adaptar y mejorar los productos y los servicios, de acuerdo con las necesidades de los clientes clave.

1.2.5 Estrategia comercial (marketing *mix*)

Servicio

- Definición: entre servicios que debe fortalecer el departamento de logística del Banco de la Nación. Están la atención oportuna de requerimientos y la mejora de la calidad de los servicios logísticos.
- Objetivos: cubrir las expectativas de los clientes, lo cual debe verse reflejado en la mejora de los índices de satisfacción y la disminución de reclamos. Asimismo, el departamento de logística debe arraigar la cultura del servicio dentro de la organización
- Estrategias: se debe implementar políticas de servicio claras y definidas, que permitan cubrir las expectativas de los clientes internos y externos.
- Servicios anexos: además de implementar un sistema de comunicación para el cliente interno y externo, se plantea ampliar mejoras en la supervisión para garantizar la calidad de los servicios logísticos y el seguimiento de visitas regulares.
- Control de calidad: se plantea continuar con los indicadores de calidad que se manejan actualmente como grado de satisfacción del cliente.

1.3 Canales de distribución

Se implementarán unidades operativas distribuidas en ocho macrorregiones estratégicamente ubicadas, a fin de atender las necesidades de la red de agencias en el ámbito nacional, en forma oportuna.

1.4 Promoción

El departamento de logística del Banco de la Nación deberá acercarse a sus clientes por medio de las unidades operativas.

1.4.1 Instrumentos

- Publicidad a través del portal del Banco de la Nación con el fin de facilitar la gestión logística.
- Relaciones públicas: desarrollar eventos cuando se inauguren agencias.
- Marketing directo con visita a clientes internos para recoger y atender sus principales necesidades y dudas.
- Marketing relacional: interactuar con los clientes externos más valiosos a través de eventos y talleres de trabajo.

1.4.2 Personal

El detalle de las estrategias de recursos humanos se desarrollará en el punto 3 del capítulo 9 correspondiente al plan funcional de recursos humanos.

1.4.3 Procesos

En el punto 2 del capítulo 9 correspondiente al plan funcional de operaciones, se presentan los procesos críticos y el control de calidad.

1.4.4 Presupuesto

El presupuesto del plan de marketing se presenta en la tabla 14, cuyo detalle se adjunta en el anexo 4.

Tabla 14: Presupuesto del plan de marketing (en nuevos soles)

Concepto	Valor anual S/.
1. Promoción	
-Material promocional	12.000
2. Publicidad	
-Eventos	30.000
-Talleres	20.000
3. Otros gastos	
-Capacitación	40.000
-Contratación de supervisores	72.000
Total	174.000

Fuente: Elaboración propia

2. Plan funcional de operaciones

2.1 Objetivos

En la tabla 15 pasamos a describir los objetivos trazados a corto, mediano y largo plazo.

Tabla 15: Objetivos de operaciones

Corto plazo	<ul style="list-style-type: none">- Establecer los principales macroprocesos de la empresa para determinar aquellos que son críticos.- Determinar los atributos más valorados por los clientes sobre los productos que ofrece el departamento de logística.- Contar con servicios que tengan la garantía de calidad.- Lograr un aumento y cobertura de servicios logísticos a nivel nacional.- Asegurar el adecuado abastecimiento de los productos.- Procesos más eficaces que reduzcan el ratio de gastos administrativos/activo rentable en 10,2% para el año 2014.- Implementar 8 unidades operativas para el año 2014.
Mediano plazo	<ul style="list-style-type: none">- Procesos más eficaces que reduzcan los tiempos de atención en 20% para el año 2015.
Largo plazo	<ul style="list-style-type: none">- Establecer una política de mejora continua de procesos enfocada en la calidad del servicio y la reducción de los gastos.- Elevar los niveles de satisfacción del cliente interno y externo en 30% para el año 2016.

Elaboración propia

2.2 Estrategias

Para el cumplimiento de los objetivos, se plantea las siguientes estrategias:

- Obtener la certificación ISO 9001: el objeto de obtener esta certificación internacional es asegurar la calidad en los servicios.
- Mejorar y ampliar la distribución de los productos hacia los canales de distribución; fortalecimiento de las relaciones comerciales.
- Mejora de procesos: el departamento de logística está orientado a buscar la eficiencia mediante la mejora de sus procesos actuales.
- Desarrollo de procesos: adecuación de los procesos para el desarrollo de sus operaciones.

2.3 Actividades

2.3.1 Mapeo de procesos

En lo que respecta a los procesos críticos de los procesos operacionales, se ha identificado que el proceso de distribución tiene deficiencias en cuanto a la entrega oportuna de productos dentro delo programado a los canales de distribución, lo que genera reclamos de los clientes.

2.3.2 Análisis de los atributos valorados por el cliente

Los atributos valorados por los clientes son calidad 48%, entrega 40%, costos 23% y flexibilidad 10%. Considerando los resultados expuestos, se plantea lo siguiente para cumplir con los objetivos estratégicos:

- Certificación de la calidad
- Profesionalidad del personal
- Cobertura en la distribución

2.3.3 Certificación de calidad

Para ello, se contratará los servicio de una empresa especializada la cual ejecutará el trabajo en cuatro etapas: diagnóstico integral del sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001-2000, implementación del sistema de gestión, certificación propiamente dicha y auditorias de seguimiento que se realizarán en forma anual, haciendo un total de tres visitas durante los tres años, que es el tiempo que dura la certificación.

2.3.4 Inversión en capacidad operativa

Actualmente la capacidad operativa está centralizada en la sede central. De acuerdo con la estrategia planteada, se crearán unidades operativas en provincias, lo que generará la necesidad de adquirir equipos de cómputo, impresoras, mobiliario y escáner para el funcionamiento. Se ha estimado que el costo total del equipamiento ascenderá a S/. 100.000.

2.3.5 Mejoramiento de procesos

Se realizará diversas actividades con el fin de optimizar los procesos actuales del negocio y alcanzar los objetivos planteados. Los procesos por mejorar serán los críticos, definidos de esta manera en función de la importancia estratégica y su potencial de mejora. Estos son los siguientes:

- Atributos de valor del cliente: identificar los atributos que valora el cliente, medir su satisfacción con respecto de cada uno de ellos y determinar la brecha que existe frente a los estándares deseados, con el objetivo de determinar el potencial de mejora de cada atributo y los procesos relacionados con este.
- Control de costos: de forma complementaria, se debe elaborar un listado de actividades y asignar un costo para cada una de ellas. Al ponderar su incidencia sobre el costo total del proceso, se priorizará aquellas actividades con mayor porcentaje de incidencia en los costos, con el fin de trabajar su reducción.
- Estrategia: durante la mejora de procesos se debe tener en cuenta que las actividades implicadas se encuentren alineadas con la visión, la misión, los objetivos y las estrategias del departamento de logística.

2.3.6 Análisis para la ubicación de los canales de distribución

Para determinar las zonas donde se debe abrir las unidades operativas, se ha realizado una división en macrorregiones, cada una de ellas vinculada con ciudades intermedias que sustentan un sistema urbano articulado.

De esta manera, el departamento de logística estaría conformado por las siguientes unidades operativas:

1. Unidad operativa de Cajamarca, Amazonas y San Martín
2. Unidad Operativa de Ancash, Lambayeque y La Libertad
3. Unidad Operativa de Tumbes y Piura
4. Unidad Operativa de Junín, Huánuco, Pasco, Ucayali y Huancavelica
5. Unidad Operativa de Arequipa, Puno, Moquegua y Tacna
6. Unidad Operativa de Cuzco, Ayacucho, Madre de Dios y Apurímac
7. Unidad Operativa de Loreto
8. Unidad Operativa de Lima, Callao e Ica

Se recomienda adecuar los procesos actuales a las realidades de cada provincia donde se realizará la apertura de la unidad operativa.

2.3.7 Fortalecimiento de la gestión de riesgos

El crecimiento que busca el departamento de logística debe estar acompañado del fortalecimiento de la gestión de riesgos, cuidando los niveles de adquisición mediante la mejora y el control de los procesos involucrados con los tipos de contrataciones, como por ejemplo, el proceso de análisis y la calificación de proveedores. En ese sentido, es importante que el personal de las unidades operativas conozca los procedimientos y la importancia del papel que desempeña dentro de la organización, para lo cual es necesario que reciba capacitación, motivación y, de ser necesario, sanciones por incumplimiento.

Asimismo, el departamento de logística deberá contar con fondos contingentes para cumplir con las mayores provisiones que requieran frente al crecimiento de las necesidades. Por otro lado, ante un posible escenario de crisis que afectaría la operatividad, se debe tener en cuenta que será necesario adaptar algunos procesos.

2.4 Presupuesto

A continuación se muestra el presupuesto total del plan de operaciones:

Tabla 16: Presupuesto del plan de operaciones (en nuevos soles)

Concepto		2014
Diagnóstico integral	(1)	4.500
Implementación del sistema de gestión	(2)	30.000
Certificación ISO	(1)	10.000
Auditoría de certificación o de seguimiento	(1)	3.000
Inversión en mobiliario y equipamiento	(2)	100.000
Total		147.500

Fuente: Elaboración propia

(1) Conceptos considerados como gastos en el EYGP proyectado con estrategia.

(2) Conceptos considerados como inversión inicial en el flujo de caja proyectado con estrategia.

3. Plan funcional de recursos humanos

El plan de recursos humanos del departamento de logística del Banco de la Nación está alineado con los objetivos estratégicos cuya base está constituida por las destrezas, el conocimiento y las cualidades del recurso humano, sin lugar a dudas, el principal activo de la organización.

3.1 Objetivos

Se detalla a continuación, en la tabla siguiente, los objetivos del plan funcional de recursos humanos a corto, mediano y largo plazo.

Tabla 17: Objetivos del plan funcional de recursos humanos

Corto plazo	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un sistema de evaluación de rendimiento de desempeño. - Contar con personal altamente motivado con las competencias adecuadas y comprometido con la organización. - Alinear a todos los colaboradores de acuerdo con los objetivos corporativos. - Desarrollar habilidades de comunicación. - Disminuir la rotación de personal a un 19% para el año 2014. - Lograr una participación del 70% de los trabajadores en programas de capacitación.
Mediano plazo	<ul style="list-style-type: none"> - Disminuir la rotación del personal a 15% para el año 2015. - Lograr participación del 80% de los trabajadores en programas de capacitación.
Largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr una participación del 90% de los trabajadores en programas de capacitación. - Fortalecer la cultura organizacional.

Elaboración propia

En las empresas de servicio, los trabajadores desempeñan un papel muy importante, pues una parte de ellos mantiene contacto con el cliente. Por ello, la calidad del servicio interno

(selección, capacitación y clima laboral) que ofrece la empresa se refleja en la mejora de la atención y, por ende, en la satisfacción y la lealtad de los clientes.

3.2 Estrategias

- Desarrollo del personal: enfocado principalmente en el nuevo personal que integrará las unidades operativas de provincia.
- Fortalecimiento y desarrollo de competencias: reforzar las competencias para trabajadores que cuenten con limitaciones o necesiten actualización para mejorar su desempeño en su puesto de trabajo. Asimismo, desarrollar las competencias de los potenciales líderes y del personal que se encargará de velar por los clientes más valiosos.
- Mejora del clima laboral: estimular a todo el personal para que mejore su productividad lo que, a su vez, derivará en una mejor atención al cliente y mayor rentabilidad.

3.3 Actividades

3.3.1 Contratación

Ante la expansión del departamento de logística, mediante distintos mecanismos de reclutamiento, será necesario captar colaboradores con perfil orientado al servicio y disponibilidad para interactuar. Se recomienda, para el caso del personal con experiencia proveniente de otras instituciones, crear un programa de adaptación con el fin de adecuarlo a la cultura organizacional y a las políticas del departamento de logística.

3.3.2 Sistema de registro de información

Se propone que el área de recursos humanos mejore su sistema de registro de información, a fin de que contenga el perfil profesional del empleado, datos de su desempeño, sueldo, asignaciones, afiliación a asociaciones profesionales y aficiones, entre otros. Así se contará con una fuente de información vital para la toma de decisiones en distintos ámbitos, como la promoción de personal, la retención de talentos y el desarrollo de competencias, entre otros.

3.3.3 Capacitación y desarrollo

En la búsqueda de un mejor servicio, se propone impartir talleres a los trabajadores que tienen contacto directo con los clientes, con la finalidad de que desarrollen competencias tales como comunicación y calidad de atención al cliente, entre otras. Asimismo, como parte del alineamiento con la estrategia de marketing relacional, los trabajadores encargados de atender a los clientes valiosos recibirán capacitaciones especializadas.

Por otro lado, con el fin de mejorar el desempeño de todos los trabajadores en sus puestos de trabajo, se recomienda explotar herramientas electrónicas como intranet, para compartir cursos

de interés común que les permita desarrollar sus competencias a su ritmo y en el momento que les resulte más conveniente.

Con respecto del desarrollo de la carrera profesional, y para efectos de motivación, se propone modificar la línea de carrera. Esto debe quedar establecido en las normas internas, así como en los requisitos que debe cumplirse para lograr el ascenso.

3.3.4 Evaluación de desempeño

Con el propósito de motivar más, se debe evaluar el proceso de asignación de metas y tener en cuenta que estas deben ser, además de específicas y retadoras, alcanzables, de tal manera que los colaboradores sientan que con esfuerzo y compromiso lograrán los objetivos. Por ello, es importante su participación en el establecimiento de metas.

Como parte de la evaluación de desempeño, los líderes deben reunirse con el personal a su cargo cuatro veces al año, para intercambiar información sobre su avance, hacerle seguimiento a los objetivos y proponer alternativas de mejora para el futuro. También se recomienda considerar la opinión de otros colaboradores y de los clientes al momento de la evaluación cualitativa del personal.

3.3.5 Gestión de reconocimiento

Como parte del buen desempeño del colaborador, se debe establecer formas de recompensa, como promociones de puestos (desarrollo personal) y premios al mejor colaborador del año por agencia (por ejemplo vales de consumo en restaurantes). Asimismo, alineándolos con la misión propuesta por el departamento de logística del Banco de la Nación de ofrecer buenas condiciones de trabajo, se debe implementar una política de reconocimiento en la que todos los empleados de rangos jerárquicos altos reciban la consigna de premiar social y psicológicamente a todos aquellos que tengan ideas innovadoras, buenas iniciativas y resultados por encima de las expectativas. Esta actividad se realizará por correo electrónico o de manera verbal, frente a otros trabajadores.

Como reconocimiento al esfuerzo de los trabajadores, se propone premiar social y psicológicamente al mejor asesor comercial por agencia de forma mensual y al mejor asesor de cada región anualmente, mediante premios tales como estadías en hoteles del interior del país, entre otros.

3.3.6 Cultura y clima organizacional

Para alcanzar el objetivo de largo plazo de fortalecer la cultura organizacional, se propone la concentración del personal de cada agencia al inicio el día, por diez minutos, para que los líderes refuercen en todos los miembros del equipo los valores, los principios y la misión social del departamento de logística del Banco de la Nación, hasta formar un hábito.

Para contribuir con el nivel de satisfacción de los colaboradores, se propone las siguientes actividades:

- Concurso de ideas innovadoras (innovación) para mejorar su puesto de trabajo.
- Mediodía del viernes, en forma mensual, para el disfrute familiar.
- Mediodía libre por cumpleaños y saludos en forma masiva vía correo electrónico.
- Incremento de las actividades deportivas, mediante eventos como torneos de *bowling* para los empleados interesados en participar, a fin de fomentarla integración laboral.

3.3.7 Presupuesto

El presupuesto del plan de recursos humanos se presenta a continuación:

Tabla 18: Presupuesto del plan de recursos humanos (en nuevos soles)

Concepto	2014	2015	2016
Costo total de personal adicional (unidades operativas)	288.000	288.000	288.000
Mejora del sistema de información de recursos humanos	10.000	10.000	10.000
- Capacitación y desarrollo	10.000	10.000	10.000
- Taller de comunicación asertiva	30.000	30.000	30.000
- Calidad de atención al cliente	10.000	10.000	10.000
- Taller de programación y formulación de PAC	30.000	30.000	30.000
- Taller de seguimiento de PAC	30.000	30.000	30.000
- Normativa de contrataciones	25.000	25.000	25.000
- Oracle	10.000	10.000	10.000
- Gestión de reconocimiento	20.000	20.000	20.000
- Premio al mejor colaborador de agencia (vales de consumo)	10.000	10.000	10.000
- Premio al mejor asesor por cada región (estadía en hotel)	10.000	10.000	10.000
- Actividad de integración: torneo de <i>bowling</i>	20.000	20.000	20.000
Total	503.000	503.000	503.000

Fuente: Elaboración propia

3.3.8 Presupuesto del plan estratégico

Para implementar las estrategias propuestas se debe incurrir en gastos de marketing, recursos humanos y operaciones de la siguiente manera: el presupuesto para la implementación del plan estratégico es de S/. 1.925.500 nuevos soles, tal como se detalla en la tabla siguiente:

Tabla 19: Presupuesto de inversiones y gastos para implementar las estrategias

Actividades	Total
1. Actividades de marketing	174.000
2. Actividades de recursos humanos	1.509.000
3. Actividades de operaciones	242.500
Total general S/.	1.925.500

Elaboración propia

Capítulo X. Evaluación económica financiera

En este capítulo se realiza la evaluación de la implementación del plan estratégico del departamento de logística del Banco de la Nación, determinando los beneficios de la propuesta y la conveniencia económica de la misma. El plan estratégico del departamento de logística del Banco de la Nación contribuirá a mejorar la calidad de servicios logísticos a los clientes internos y externos. En el análisis económico, se identifica la inversión inicial y los costos de operación, así como los beneficios del plan estratégico. Se concluye que desde el punto de vista económico es favorable para su implementación.

1. Objetivos

- Utilizando las herramientas del análisis financiero, evaluar la factibilidad del proyecto y su consecuente aporte a la mejora de la calidad de servicios del departamento de logística del Banco de la Nación.
- Realizar el análisis de sensibilidad que permita visualizar los posibles resultados, en caso de que no se cumplan las proyecciones propuestas basadas en la investigación de mercado.
- Obtener la cobertura presupuestal para implementar el proyecto.

2. Supuestos

La evaluación del plan estratégico se realizará para los períodos 2014, 2015 y 2016 y se iniciará el 1º de marzo de 2014, con una duración de tres años. A continuación, se detalla los supuestos:

- Costo de oportunidad del capital (COK): el departamento de logística del Banco de la Nación, como parte del Estado, no es una dependencia que busca lucro, razón por la cual se tomará el COK dentro de la perspectiva de una institución del Estado. Se analizará también con el 10% de la tasa de financiamiento internacional vía bonos, que el Estado logró, y adicionalmente con un COK de 17%, que representa la tasa social de descuento para proyectos de inversión pública, indicado en el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) del Ministerio de Economía y Finanzas.
- Según las estimaciones del plan estratégico institucional, el cual no contiene estrategias puntuales para el departamento de logística, se ha determinado que en los últimos cuatro años el departamento de logística del Banco de la Nación no ha cubierto las expectativas de sus clientes internos y externos en un 54% y las estimaciones de mejora con la implementación del plan estratégico para el departamento de logística sería del 90%.
- Para cubrir una futura demanda, se ha propuesto la compra de mobiliario para las unidades operativas valorizado en S/. 100.000, el cual tiene una vida útil de diez años. La inversión

para la implementación del plan estratégico se realizará en un 100% con recursos propios directamente recaudados por el Banco de la Nación.

- El monto de inversión en el flujo de caja con estrategia es de S/. 1.925.500 nuevos soles.

3. Fuente de financiamiento

Los recursos para implementar las estrategias provendrán de una sola fuente de financiamiento: ingresos propios del Banco de la Nación.

4. Evaluación financiera

Se ha realizado la evaluación financiera utilizando el criterio de inversión valor presente neto (VPN), a fin de conocer si el valor presente neto de los flujos de caja es positivo, lo cual representaría la factibilidad y la coherencia de las estrategias a implementar.

A continuación se presenta la evaluación financiera sin la implementación de la estrategia y con la implementación de la estrategia. Se ha trabajado sobreestimaciones para los próximos tres años en ambos casos. El análisis se realiza para el período 2014–2016 y los flujos serán descontados a una tasa de 10%. Dicha tasa ha sido determinada en reunión con la jefatura del departamento de logística sobre la base de la recuperación de la inversión a través de otras inversiones realizadas, siendo el 25% el costo de oportunidad de dejar de invertir en otros proyectos. Para la evaluación financiera se compara los flujos de caja de las dos alternativas siguientes: Alternativa 1: Flujo de caja sin estrategia. Los flujos de caja obtenidos en la alternativa 1 expresados en miles de soles se presentan a continuación:

Tabla 20: Flujos de caja - alternativa 1

Año	Inversión	2014	2015	2016
Flujo neto	30.000	10.000	10.000	10.000

Elaboración propia

Alternativa 2: Flujo de caja con la estrategia corporativa propuesta. Los flujos de caja obtenidos en la alternativa 2 expresados en miles de soles se presentan a continuación:

Tabla 21: Flujos de caja - alternativa 2

Año	Inversión	2014	2015	2016
Flujo neto	1.925.500	824.500	550.500	550.500

Elaboración propia

Conclusiones

1. El Banco de la Nación se encuentra en un proceso de transformación que se resume en el tránsito de una antigua organización financiera, auxiliar a las finanzas del Estado, como ente monopolístico recaudador financiero del Estado, de servicios múltiples, promotor de la bancarización con inclusión social, de tributos, tasas y tesorero del erario nacional, a una entidad agente financiero del Estado de servicios múltiples, promotor de la bancarización con inclusión social, que tiene por finalidad crear valor para el Estado y la sociedad, brindar satisfacción al cliente, desarrollar una cultura organizacional de excelencia, competitividad y productividad y ser reconocido como un banco de gestión transparente y buenas prácticas corporativas.
2. El Banco de la Nación cuenta con una organización que no es óptima debido a los constantes conflictos internos entre las unidades orgánicas que conllevan deficiencias en la calidad de atención al cliente.
3. La ubicación de las sucursales y las agencias en lugares alejados al Departamento de Lima y la estructura organizacional actual no permiten atender oportunamente sus necesidades.
4. La complejidad de la cadena de abastecimiento del Banco de la Nación es significativa debido a la amplia red de oficinas y cajeros automáticos que tiene en plazas donde es única oferta bancaria (UOB), pues se encuentra distribuida a nivel nacional y en zonas alejadas de difícil accesibilidad.
5. Del análisis realizado, se ha identificado que el departamento de logística del Banco de la Nación cuenta con una posición débil internamente, debido a la deficiente administración de proyectos, falta de planificación y programación de necesidades por parte de los usuarios, falta de capacitación y pérdida de personal clave contratado por locación de servicios e inadecuado diseño organizacional, el cual se encuentra orientado a la centralización y la concentración administrativa en la oficina principal de Lima.
6. El departamento de logística no cuenta con una visión y la misión es poco específica con referencia al cliente interno y externo al que se dirige.
7. La estructura organizacional ha sido modificada en los últimos tres años hasta en cuatro oportunidades, sin contar con un diagnóstico respecto de la problemática existente.
8. A pesar de los cambios estructurales, las deficiencias en el sistema logístico subsisten.

Recomendaciones

De acuerdo con los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, se recomienda lo siguiente:

1. Implementar cambios estructurales en el departamento de logística del Banco de la Nación para fortalecer la organización.
2. Mejorar la imagen del departamento de logística mediante el cumplimiento de sus metas y el mejoramiento de los niveles de eficiencia operativa.
3. Declarar la visión del departamento de logística alineada con los objetivos estratégicos.
4. La generación de valor debe buscarse con base en la alineación de la satisfacción del cliente y la misión mediante la calidad, la eficiencia y la innovación. Para ello, se debe integrar y modernizar los procesos administrativos del Banco de la Nación y crear unidades operativas a nivel nacional. Asimismo, se busca brindar acceso a capacitaciones de manera constante.
5. La captación de buenos proveedores y la distribución de los servicios son procesos críticos para el Departamento de Logística, para lo cual es importante contar con personal calificado, recomendándose observar y analizar con detenimiento el proceso de selección de personal, revisar los medios de transferencia de información institucional, mejorar el clima laboral, revisar los incentivos y capacitar al personal. Con ello se busca realizar las contrataciones pertinentes y mejorar la satisfacción laboral del personal.
6. Creación de unidades operativas a nivel nacional, para asegurar la atención oportuna de los requerimientos logísticos.
7. Implementar la modernización, estandarización e integración de procesos y sistemas de información logística.
8. Fortalecer las capacidades de los recursos humanos.
9. Establecer políticas y procedimientos de servicio a usuarios y proveedores.

Bibliografía

- Alvarado Mairena, José (2010) *Gestión Presupuestaria del Estado*. Lima. Centro de Asesoría Técnica SRL.
- Álvarez Pedroza, Alejandro (2012) *Comentarios a la Ley y reglamento de Contrataciones y Adquisiciones del estado*. Segunda edición. Fimart S.A. Editores & Impresores.
- Álvarez Torres, Martín G. (2012) *Manual de Planeación Estratégica*. Madrid. Editorial Panorama.
- Andrade, Simón (2012) *Planificación Estratégica para el Desarrollo*. Lima. Editorial Rodhas.
- Argandoña Dueñas, Marco Antonio (2012) *Gestión financiera, presupuestal y control gubernamental*. Lima. Marketing Consultores S.A. Volumen I y II.
- Chiavenato, Idalberto (2010) *Teoría General de la Administración*. Santa Fe de Bogotá-Colombia. Mc. Graw Hill Interamericana SA.
- Evans, James & Lindsay, William. (2010) *Administración y control institucional*. México. Grupo Editorial Iberoamérica S.A. de C.V.
- Godstein Leonard D., Timothy M. Nolan, William Pfeiffer (2011) *Planeación Estratégica Aplicada*. México. Mc Graw Hill
- Johnson Gerry & Scholes, Kevan. (2012) *Dirección Estratégica*. Madrid: Prentice May International Ltd.
- Koontz Harold & Cyril O'Donnell (2011) *Administración Moderna*. México. Litográfica Ingramex S.A.
- Robbins Stephen & Coulter Mary (2012) *Administración*. México. Prentice Hall Hispanoamericana, SA.
- Sallenave, Jean Paul (2012) *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá. Editorial: Norma
- Steiner George (2012) *Planeación Estratégica*. México. Compañía Editorial Continental SA. De CV.
- Stoner, Freeman Gilbert (2012) *Administración*. México. Compañía Editorial Continental SA. De CV.
- Tafur Portilla, Raúl. (1995) *Tesis Universitaria*. Lima. Editorial Mantaro.
- Terry, George R. (2012) *Administración*. México: Compañía Editorial Continental SA.
- Toso, Kelo (2012) *Planeamiento estratégico*. Lima. Editora Business.

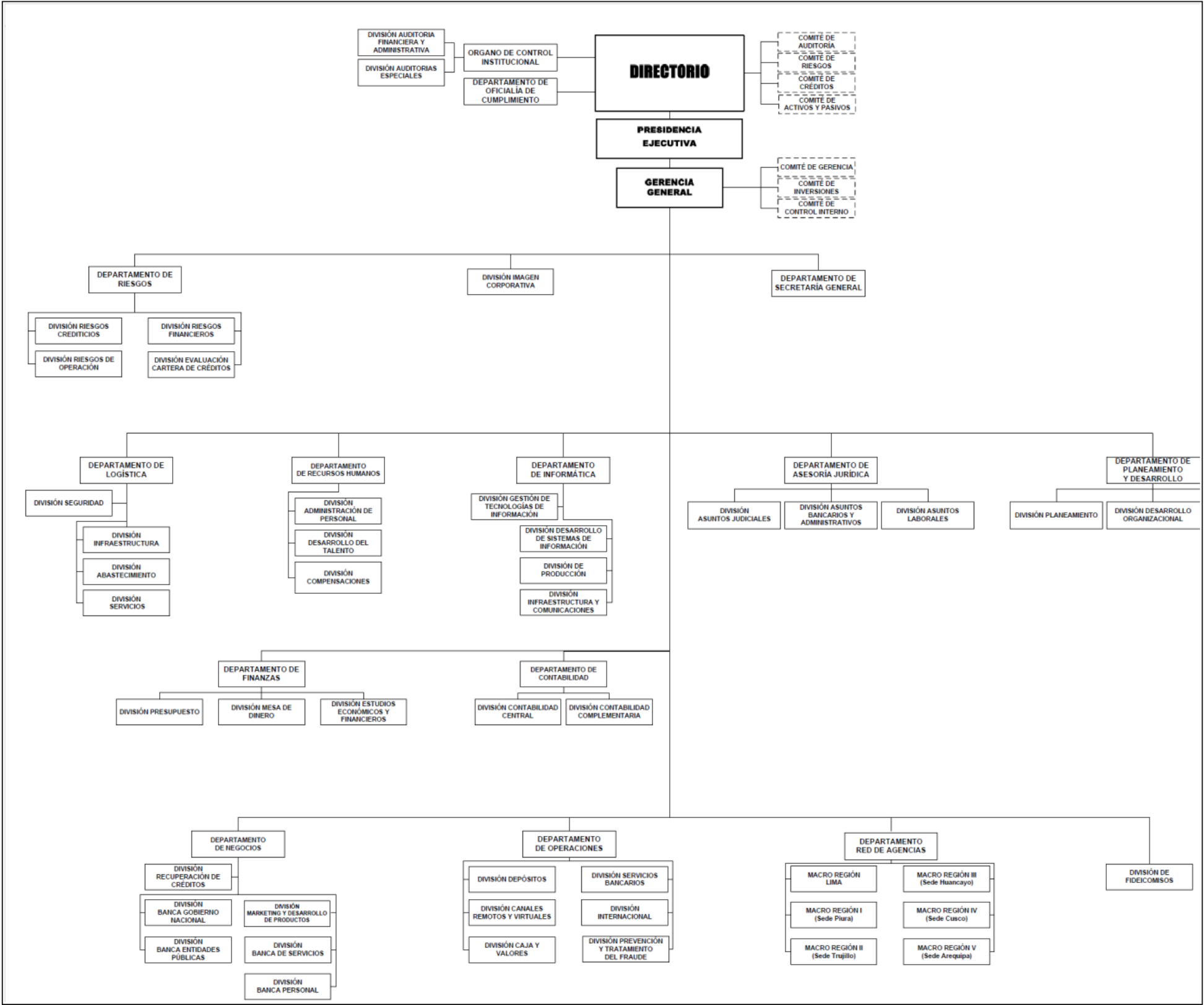
Anexos

Anexo 1: Mapa estratégico corporativo



Fuente: Banco de la Nación

Anexo 2: Estructura organizacional del Banco de la Nación



Fuente: Banco de la Nación

Anexo 3: Alineamiento de objetivos operativos del departamento de logística con los objetivos corporativos

Objetivos operativos del departamento de logística	Objetivos estratégicos del Banco de la Nación				Unidad de medida	Meta anual	Nivel de cumplimiento ejecución anual 2013
	Crear valor para el Estado y la sociedad	Brindar satisfacción al cliente	Desarrollar una nueva cultura organizacional	Ser reconocido como un banco transparente			
Ampliar los canales de atención al cliente con la instalación de cajeros.	X	X			Número	19 agencias 60 cajeros automáticos	10.75% 23.33%
Mejorar la capacidad operativa de las agencias del banco.		X			Número	14 agencias remodeladas 178 reemplazos de cajeros automáticos	28.57% 20.00%
Modernización de los procesos contables, administrativos, presupuestales y de gestión.			X	X	Porcentaje de avance	10%	50.00%

Elaboración propia con base en el plan estratégico del Banco de la Nación 2009–2013 y plan operativo 2013 del Banco de la Nación, aprobado en sesión de directorio N° 1957.

Anexo 4: Ficha técnica de encuesta de satisfacción del cliente interno - gerentes del Banco de la Nación

- Margen de error asumido : 5%
- N.º de encuestados : 12 gerentes
- Lugar de aplicación : A nivel nacional
- Tipo de preguntas : 5 cerradas y 2 abiertas
- Número de preguntas : 7
- Escala de calificación :

Muy malo	1	[0.00% - 25.00%]
Malo	2	[0.00% - 25.00%]
Bueno	3	[0.00% - 25.00%]
Muy bueno	4	[75.00% - 100.00%]
- Período de ejecución : Agosto – Octubre 2013

Elaboración propia

Anexo 5: Ficha técnica de encuesta de satisfacción del cliente interno -administradores de agencias

- Margen de error asumido : 5%
- N.º de encuestados : 204 administradores de agencias
- Lugar de aplicación : A nivel nacional
- Tipo de preguntas : Cerradas
- Número de preguntas : 5
- Escala de calificación :

Muy malo	1	[0.00% - 25.00%]
Malo	2	[0.00% - 25.00%]
Bueno	3	[0.00% - 25.00%]
Muy bueno	4	[75.00% - 100.00%]
- Período de ejecución : Agosto – Octubre 2013

Elaboración propia

Anexo 6: Encuesta de gestión logística dirigida a gerentes del Banco de la Nación

Estimado Sr. Gerente:

Se viene desarrollando un trabajo de investigación que tiene por objeto proponer acciones para mejorar la calidad de los servicios del departamento de logística del Banco de la Nación. Su opinión será muy útil, por lo que le agradeceremos contestar el siguiente cuestionario:

N. °	PREGUNTAS	MUY MALO	MALO	BUENO	MUY BUENO
1	Transparencia en la selección de proveedores.				
2	Existen políticas de gestión logística.				
3	Oportunidad en la atención de sus requerimientos.				
4	El nivel de conocimiento del personal del área a su cargo respecto de la gestión logística es:				
5	En general, ¿cómo calificaría el servicio del departamento de logística del Banco de la Nación?				

6. Señale brevemente algún problema que haya actualmente en su área, que se encuentre relacionado con el servicio del departamento de logística.

7. ¿Considera que el proceso de gestión logística es eficiente para la red de agencias de provincias? ¿Por qué?

Elaboración propia

Anexo 7: Encuesta de satisfacción del cliente interno - administradores de agencias

Estimado(a) Sr (a) Administrador(a):

Se viene desarrollando un trabajo de investigación que tiene por objeto proponer acciones para mejorar la calidad de los servicios del departamento de logística del Banco de la Nación. Su opinión será muy útil, por lo que le agradeceremos contestar el siguiente cuestionario:

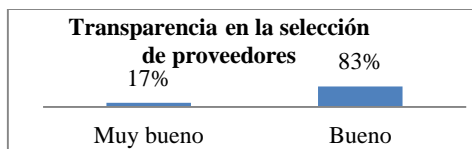
N.º	PREGUNTAS	MUY MALO	MALO	BUENO	MUY BUENO
1	¿Cuenta con información respecto del proceso de atención de su requerimiento?				
2	El tiempo transcurrido para la atención de sus requerimientos es:				
3	La disposición del personal del departamento de logística para orientar, apoyar y resolver dudas o consultas sobre su requerimiento es:				
4	Tiempo de respuesta a sus reclamos.				
5	En general, ¿cómo calificaría el servicio del departamento de logística del Banco de la Nación?				

Elaboración propia

Anexo 8: Resultado de las encuestas a gerentes del Banco de la Nación

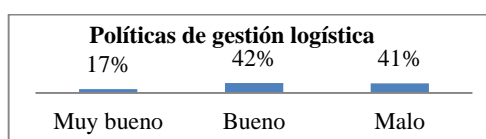
a) Resultado de encuestas a gerentes del Banco de la Nación

- **Transparencia en la selección de proveedores:**



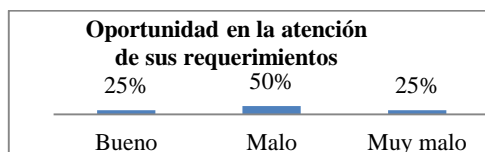
En el período Agosto–Octubre de 2013, el 17% lo califica como ‘Muy bueno’ y el 83% lo califica como ‘Bueno’. La percepción de los gerentes respecto de la transparencia en la selección de proveedores es positiva, si se considera que la suma de las calificaciones ‘Muy bueno’ y ‘Bueno’ es 100%.

- **Políticas de gestión logística:**



Respecto de las políticas de gestión logística, en el período evaluado se tiene que el 17% lo califica como ‘Muy bueno’ y el 42% lo califica como ‘Bueno’. La percepción de los gerentes respecto de las políticas del Banco de la Nación en la gestión logística es positiva, si se toma en cuenta que la suma de las calificaciones ‘Muy bueno’ y ‘Bueno’ es 59%. Un 41% califica la variable como ‘Malo’.

- **Oportunidad en la atención de sus requerimientos:**



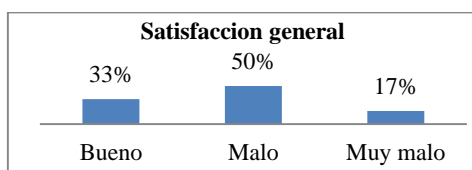
Del análisis se puede apreciar que la percepción de los gerentes respecto de la oportunidad en la atención a sus requerimientos es negativa, si se considera que en los meses de Agosto–Octubre de 2013 solo el 25% le asigna la calificación de ‘Bueno’ y que la suma de las calificaciones ‘Muy malo’ y ‘malo’ es 75%.

- **El nivel de conocimiento del personal del área a su cargo respecto de la gestión logística del Banco de la Nación es:**



Con relación al conocimiento del personal de las áreas usuarias respecto de la gestión logística, se tiene que en los meses de Agosto–Octubre de 2013 solo el 25% lo califica como ‘Bueno’ y el 75% como ‘Malo’.

- **En general ¿cómo calificaría el servicio del departamento de logística del Banco de la Nación?**



En el período Agosto–Octubre de 2013, el 33% lo califica como ‘Bueno’. La percepción de los gerentes respecto del servicio del departamento de logística del Banco de la Nación es negativa, si se considera que la suma de las calificaciones ‘Muy malo’ y ‘malo’ es 67%.

• **Señale brevemente algún problema en su área que se encuentre relacionado con el servicio del departamento de logística:**

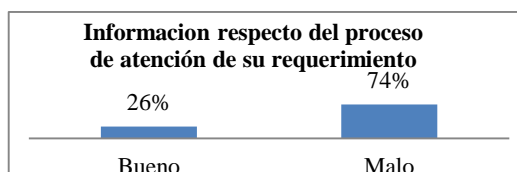
- | | | |
|------------------|---|---|
| Respuesta N.º 1 | : | Desabastecimiento de formularios y chequeras en la red de agencias de provincia. |
| Respuesta N.º 2 | : | Ambiente de trabajo inadecuado por problemas en el aire acondicionado. |
| Respuesta N.º 3 | : | Ausencia de personal de locación de servicios por demora en la renovación de contratos y trámite de pago. |
| Respuesta N.º 4 | : | Problemas de salud ocupacional en los trabajadores por sillas en mal estado. |
| Respuesta N.º 5 | : | Demora en el pago a transportadoras de valores, lo que viene deteriorando las relaciones comerciales. |
| Respuesta N.º 6 | : | Inadecuada selección de proveedor de transportes no permite la distribución de computadoras e impresoras a la red de agencias en provincia. |
| Respuesta N.º 7 | : | Demora en el abastecimiento de insumos (papel, <i>toner</i>). |
| Respuesta N.º 8 | : | Incumplimiento de metas por demora en el proceso de selección para contratar el servicio de reemplazo de cajeros automáticos. |
| Respuesta N.º 9 | : | Reclamo de trabajadores por incumplimiento en la entrega de uniformes y fallas continuas en los ascensores. |
| Respuesta N.º 10 | : | Deficiente sistema de atención de pedidos. |
| Respuesta N.º 11 | : | Pérdidas económicas por retrasos en la apertura de las agencias Jockey Plaza y Plaza Lima Norte. |
| Respuesta N.º 12 | : | No se cuenta con espacio para los archivos del BN. |

• **¿Considera que el proceso de gestión logística es eficiente para la red de agencias de provincia? ¿Por qué?**

- | | | |
|------------------|---|---|
| Respuesta N.º 1 | : | No, debido a las demoras en la distribución de consumibles necesarios para la operatividad de las agencias. |
| Respuesta N.º 2 | : | No, porque se encuentra centralizado en Lima. |
| Respuesta N.º 3 | : | No, por los tiempos de respuesta en la atención de sus requerimientos. |
| Respuesta N.º 4 | : | No, existen problemas de comunicación y coordinación con la red de agencias de provincia. |
| Respuesta N.º 5 | : | No, falta rapidez en la atención de sus pedidos. |
| Respuesta N.º 6 | : | No, debido a que las decisiones están centralizadas en Lima. |
| Respuesta N.º 7 | : | No, por falta de recursos y capacitación |
| Respuesta N.º 8 | : | No, por demora en el procesamiento de sus pedidos en Lima. |
| Respuesta N.º 9 | : | No, por deficiente sistema de atención de pedidos |
| Respuesta N.º 10 | : | No, falta dotarlos de mayor capacidad operativa para que resuelvan sus requerimientos. |
| Respuesta N.º 11 | : | No, por deficiente control de <i>stocks</i> en las agencias |
| Respuesta N.º 12 | : | No, por demora en la atención de sus requerimientos. |

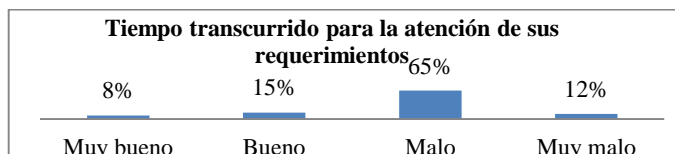
b) **Resultado de encuestas a administradores de la red de las agencias del Banco de la Nación**

• **Cuenta con información respecto del proceso de atención de su requerimiento:**



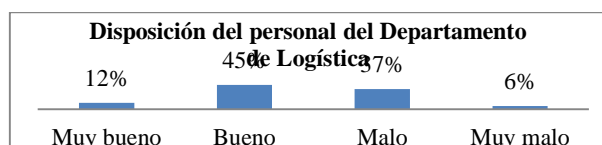
En el período Agosto–Octubre de 2013, el 26% lo califica como ‘Bueno’ y el 74% lo califica como ‘Malo’. La percepción de los administradores de la red de agencias del Banco de la Nación respecto de la información en el proceso de atención de sus requerimientos es negativa.

- **El tiempo transcurrido para la atención de sus requerimientos es:**



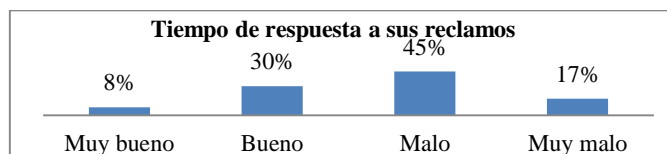
Se puede apreciar que la percepción de los administradores de la red de agencias respecto al tiempo transcurrido para la atención de sus requerimientos es negativa, si se toma en cuenta que en los meses de Agosto–Octubre de 2013 solo el 8% lo califica como ‘Muy bueno’, el 15% como ‘Bueno’ y que la suma de las calificaciones ‘Muy malo’ y ‘malo’ es 77%.

- **La disposición del personal del departamento de logística a orientar, apoyar y resolver dudas o consultas respecto de su requerimiento es:**



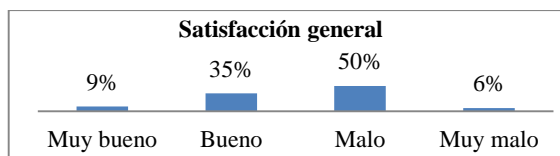
En el período Agosto–Octubre de 2013, el 12% lo califica como ‘Muy bueno’ y el 45% lo califica como ‘Bueno’. La percepción de los administradores de la red de agencias respecto de la disposición del personal del departamento de logística es positiva. La suma de las calificaciones ‘Muy Malo’ y ‘Malo’ es 43%.

- **Tiempo de respuesta a sus reclamos:**



Se tiene como resultado que en los meses de Agosto–Octubre de 2013, la suma de las calificaciones ‘Muy bueno’ y ‘Bueno’ es 38 % y la suma de las calificaciones ‘Muy malo’ y ‘Malo’ es 62%.

- **En general, ¿cómo calificaría el servicio del departamento de logística del Banco de la Nación?**



En el período Agosto–Octubre de 2013, el 9% lo califica como ‘Muy bueno’ y el 35% lo califica como ‘Bueno’. La percepción de los administradores de la red de agencias respecto del servicio del departamento de logística es negativa; la suma de las calificaciones ‘Muy Malo’ y ‘Malo’ es 56%.

Elaboración propia

Anexo 9: Ficha técnica de la encuesta de satisfacción del cliente externo - principales proveedores del Banco de la Nación

- Margen de error asumido : 5%
- N.º de encuestados : 94 principales proveedores del BN
- Lugar de aplicación : Lima
- Tipo de preguntas : Cerradas
- Número de preguntas : 6
- Escala de calificación :

Muy malo	1	[0.00% - 25.00%]
Malo	2	[0.00% - 25.00%]
Bueno	3	[0.00% - 25.00%]
Muy bueno	4	[75.00% - 100.00%]
- Período de ejecución : Agosto–Octubre de 2013

Elaboración propia

Anexo 10: Encuesta de satisfacción del cliente externo dirigida a principales proveedores del Banco de la Nación

Estimado Sr. Proveedor:

Se viene desarrollando un trabajo de investigación, que tiene por objeto proponer acciones para mejorar la calidad de los servicios del departamento de logística del Banco de la Nación. Su opinión será muy útil, por lo que le agradeceremos contestar el siguiente cuestionario.

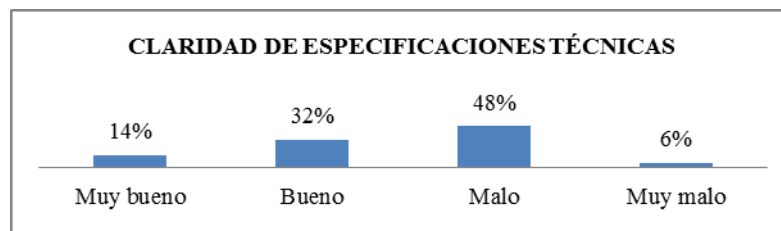
N.º	PREGUNTAS	MUY MALO	MALO	BUENO	MUY BUENO
1	Claridad de especificaciones técnicas de productos/servicios a contratar.				
2	Transparencia en la selección y calificación de propuestas.				
3	Disposición del personal del departamento de logística para orientar, apoyar y resolver sus dudas o consultas.				
4	Rapidez en la recepción y emisión del acta de conformidad.				
5	El tiempo transcurrido para el pago es:				
6	En general, ¿cómo calificaría el servicio del departamento de logística?				

Elaboración propia

Anexo 11: Resultado de las encuestas a principales proveedores del banco de la nación

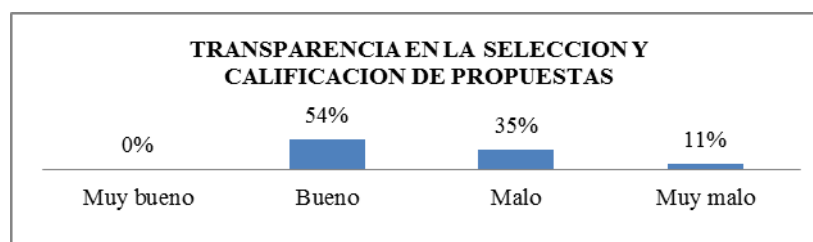
a) Resultado de encuestas a principales proveedores del Banco de la Nación.

- Claridad de especificaciones técnicas de productos/servicios a contratar:



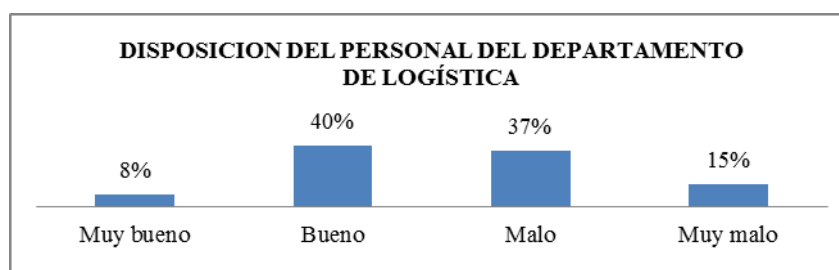
Con relación a la claridad de especificaciones técnicas para la adquisición de bienes y servicios, la percepción de los principales proveedores del Banco de la Nación es negativa, pues se tiene como resultado que en los meses de Agosto–Octubre de 2013 la suma de las calificaciones ‘Muy malo’ y ‘Malo’ es 54% y la suma de las calificaciones ‘Muy bueno’ y ‘Bueno’ es 46%.

- Transparencia en la selección y calificación de propuestas:



En el período Agosto–Octubre de 2013, el 54% la califica como ‘Bueno’ y el 35% como ‘Malo’. La percepción de los principales proveedores del Banco de la Nación respecto de la transparencia en la selección y la calificación de propuestas es positiva. El 11% la califica como ‘Muy Malo’.

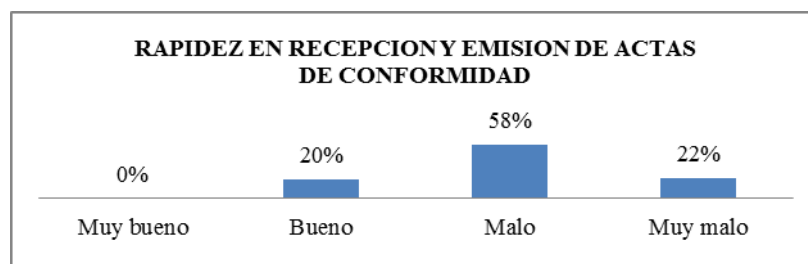
- Disposición del personal del departamento de logística para orientar, apoyar y resolver sus dudas o consultas:



Del análisis del cuadro, se puede apreciar que la percepción de los principales proveedores del Banco de la Nación respecto de la disposición del personal del departamento de logística es negativa, si se considera que en los meses de Agosto–Octubre de 2013 solo el 8% la califica como ‘Muy bueno’ y el 40% como ‘Bueno’ y que la suma de las calificaciones ‘Muy malo’ y ‘Malo’ es 52%.

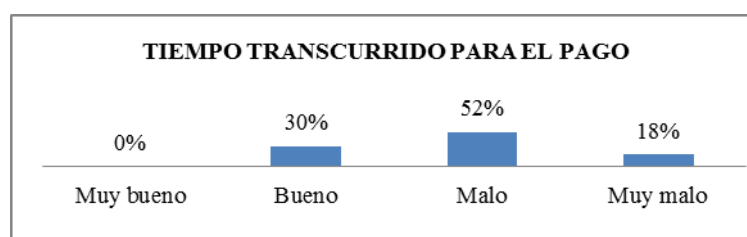
-

- **Rapidez en recepción y emisión de actas de conformidad:**



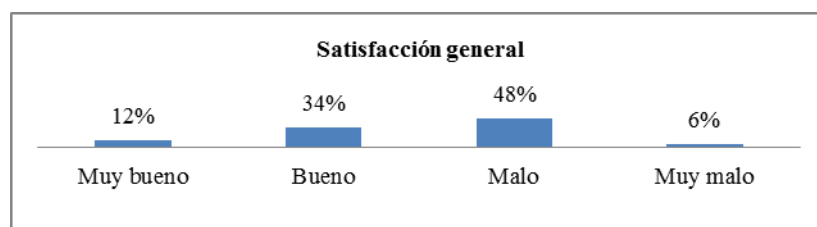
En el período Agosto–Octubre de 2013, el 20% la califica como ‘Bueno’. La percepción de los principales proveedores del Banco de la Nación respecto de la rapidez en la recepción y la emisión de actas de conformidad es negativa, pues la suma de las calificaciones ‘Muy malo’ y ‘Malo’ es 80%.

- **El tiempo transcurrido para el pago es:**



Con relación al tiempo transcurrido para el pago, la percepción de los principales proveedores del Banco de la Nación es negativa, pues se tiene como resultado que en los meses de Agosto–Octubre de 2013 la suma de las calificaciones ‘Muy malo’ y ‘Malo’ es 70%. El 30% lo califica como ‘Bueno’.

- **En general, ¿cómo calificaría el servicio del departamento de logística?**



En el período Agosto–Octubre 2013, la suma de las calificaciones ‘Muy bueno’ y ‘Bueno’ es 46 %. La percepción de los principales proveedores del Banco de la Nación respecto de la satisfacción del servicio del departamento de logística es negativa, pues el 48% lo califica como ‘Malo’ y el 6% como ‘Muy malo’.

Elaboración propia

Anexo 12: Matriz EFE: oportunidades y amenazas

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
Expectativa de crecimiento.	0.06	1	0.06
Creciente avance de las tecnologías de la información permiten una eficiente gestión y conocimiento de los proveedores actuales y potenciales.	0.08	1	0.08
Implementación del sistema de modernización de procesos administrativos.	0.10	4	0.4
Nueva infraestructura y tecnologías relacionadas.	0.08	3	0.24
Amenazas			
Adquisición de bienes y servicios a costos elevados.	0.08	3	0.24
Vulnerabilidad política.	0.10	2	0.2
Injerencia política en la designación de funcionarios.	0.10	4	0.4
Continuos cambios estructurales.	0.10	4	0.4
Limitaciones técnicas en consultores y empresas proveedoras.	0.08	3	0.24
Modificación del marco normativo de contrataciones.	0.08	1	0.08
Desconocimiento de la normativa de contrataciones por parte de usuarios.	0.06	1	0.06
Escasez de personal técnico en el mercado.	0.08	4	0.32
	1.00		2.72

Grado de eficiencia para atacar el problema: 1 - Inferior, 2 - Media, 3 - por encima de la media y 4 - Superior.

Elaboración propia

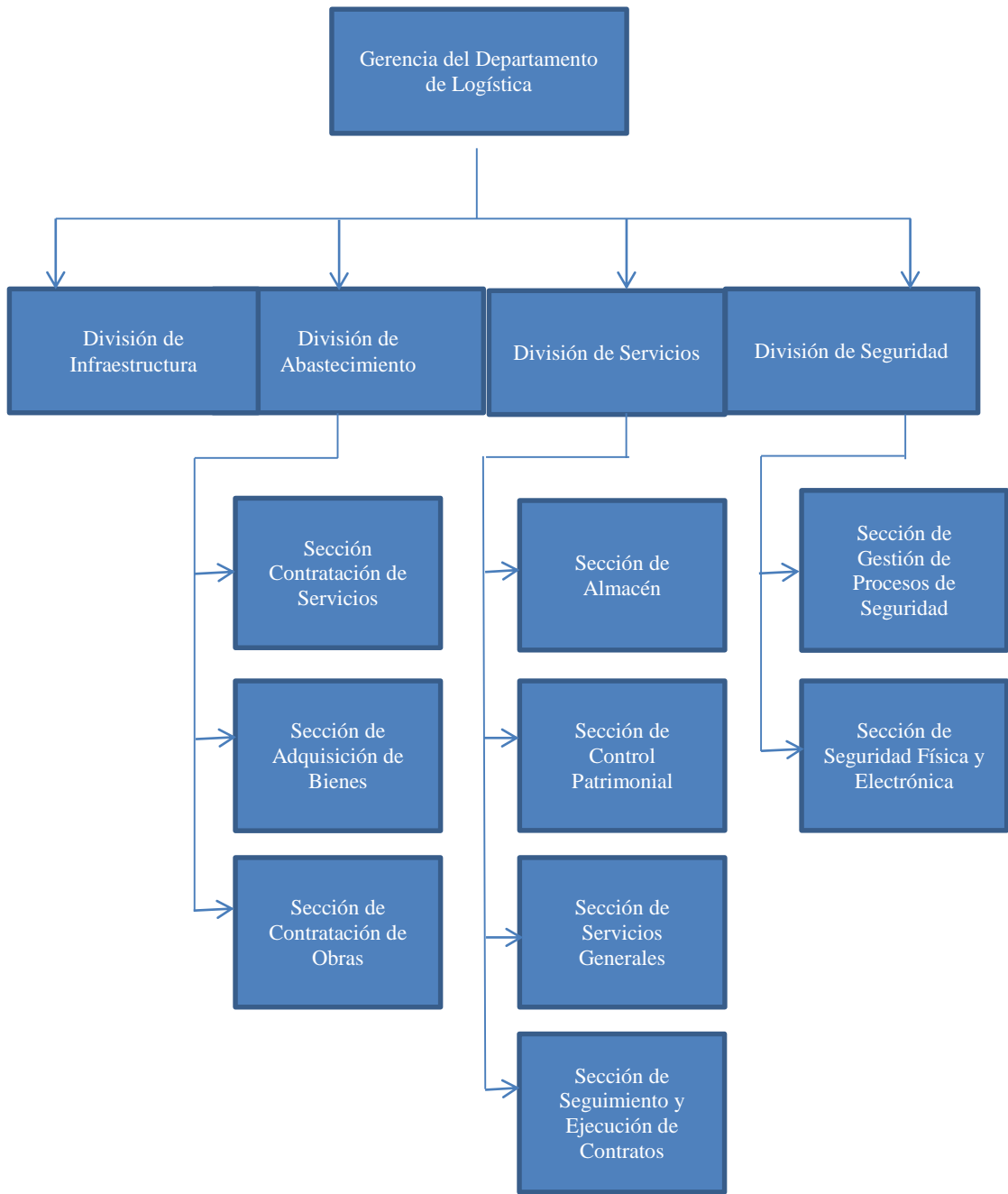
Anexo 13: Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
Herramientas de trabajo modernas, como computadoras, impresoras, teléfonos, sistemas de base de datos, Internet.	0.04	3	0.12
Infraestructura adecuada.	0.04	3	0.12
Implementación del sistema de gestión de calidad.	0.04	3	0.12
Personal con experiencia y conocimiento del <i>core</i> bancario.	0.04	4	0.16
Respeto a los pronunciamientos del OSCE.	0.04	3	0.12
Debilidades			
Ausencia de programas de mantenimiento de equipos atomizan la gestión de contrataciones.	0.06	2	0.12
Falta de atención a reclamos de clientes internos y proveedores.	0.08	2	0.16
Demora en la cadena de suministros de bienes y servicios.	0.08	2	0.16
Deficiente administración de proyectos.	0.08	2	0.16
Riesgos en la efectividad de las contrataciones.	0.06	2	0.12
No se cuenta con manuales de procedimientos.	0.04	1	0.04
Centralización de gestión logística.	0.08	2	0.16
Falta de planificación y programación de necesidades por parte de los usuarios.	0.08	2	0.16
Clima laboral débil.	0.04	1	0.04
Pérdida de personal clave contratado por locación de servicios.	0.08	2	0.16
Deficiente sistema de información logística.	0.08	1	0.08
Baja credibilidad.	0.04	1	0.04
	1.00		2.04

Grado de eficiencia para atacar el problema: 1 - Inferior, 2 -Media, 3 -Por encima de la media y 4 -Superior

Elaboración propia

Anexo 14: Estructura organizacional de logística



Elaboración propia

Anexo 15: Matriz FODA cruzado

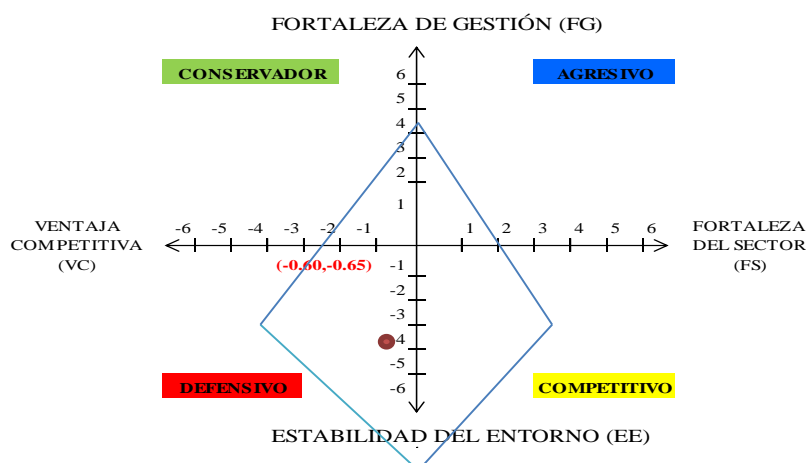
	Fortalezas					Debilidades												
	Herramientas de trabajo modernas como: computadora, impresora, teléfono, sistema de base de datos, internet	Infraestructura adecuada	Implementación del sistema de gestión de calidad	Personal con experiencia y conocimiento del core bancario	Respeto a los pronunciamientos del OSCE	Ausencia de programas de mantenimiento de equipos atomizan la gestión de contrataciones	Falta de atención a reclamos de clientes internos y proveedores	Demora en la cadena de suministros de bienes y servicios	Deficiente administración de proyectos	Riesgos en la efectividad de las contrataciones	No se cuenta con manuales de procedimientos	Centralización de gestión logística	Falta de planificación y programación de necesidades por parte de los usuarios	Clima laboral débil	Pérdida de personal clave contratado por locación de servicios	Deficiente sistema de información logística	Baja credibilidad	
	F1	F2	F3	F4	F5	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO					ESTRATEGIAS DO											
Expectativa de crecimiento	O1	F1, O2, O3 INTEGRAR Y MODERNIZAR DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS F2, O1, O4 SATISFACER AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO F3, F4, O3 FORTALECER EL CONTROL DE GESTION F5, O3 PROMOVER TRANSPARENCIA EN LA GESTION					D1, O1, O3, O4 IMPLEMENTAR PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO DE EQUIPOS											
Creciente avance de las tecnologías de información permiten una eficiente gestión y conocimiento de los proveedores actuales y potenciales	O2						D3, D5, D7, D11, O2, O3, O4 GESTIONAR LA IMPLEMENTACION DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN LOGISTICA D3, D7, O1 CREAR DE UNIDADES OPERATIVAS A NIVEL NACIONAL D4, D8, O4 IMPLEMENTAR DE PROGRAMAS DE GESTIONES DE PROYECTOS D2, D9, D12, O1, O4 IMPLEMENTAR PROGRAMAS DE COMUNICACIÓN Y ATENCION AL CLIENTE D10, O1, DESARROLLAR PROGRAMAS DE ESTIMULO, RECONOCIMIENTO Y MOTIVACION											
Implementación del sistema de modernización de procesos administrativos	O3																	
Nueva infraestructura y tecnologías relacionadas	O4																	
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA					ESTRATEGIAS DA											
Adquisición de bienes y servicios a costos elevados	A1	F3, F4, A2, A3, A4, A8 CONSOLIDAR ORGANIZACIÓN EFICIENTE F5, A6, A7 IMPLEMENTAR PROGRAMAS DE CAPACITACION					D1, D5, D6, D8, D12, A1 IMPLEMENTAR SISTEMA DE INFORMACIÓN LOGISTICA											
Vulnerabilidad política	A2						D2, D3, D7, A2, A3, A4 CONSOLIDAR ORGANIZACIÓN EFICIENTE											
Injerencia política en la designación de Funcionarios	A3						D4, D11, A5 DESARROLLAR CAPACIDAD DE SUPERVISION Y CONTROL											
Continuos cambios estructurales	A4						D10, A6, A7, A8 IMPLEMENTAR PROGRAMAS DE CAPACITACION											
Limitaciones técnicas en consultores y empresas proveedoras	A5						D9, D10, A8 DESARROLLAR PROGRAMAS DE ESTIMULO RECONOCIMIENTO Y MOTIVACION											
Modificación del marco normativo de contrataciones	A6																	
Desconocimiento de la normativa de contrataciones por parte de usuarios	A7																	
Escasez de personal técnico en el mercado	A8																	

Elaboración propia

ANEXO 16: Matriz PEYEA para el departamento de logística del Banco de la Nación

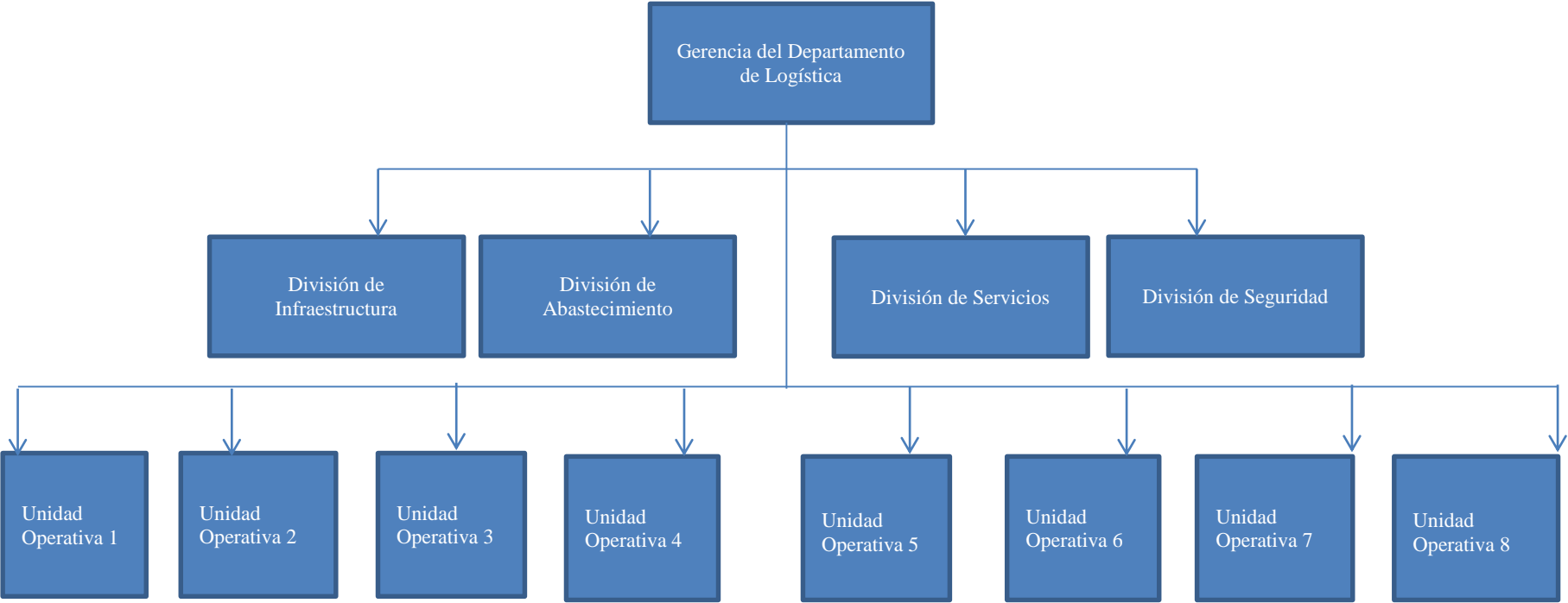
2	Economía de escala generada por la experiencia	3	2	Estabilidad macroeconómica	-4
3	Rectoría a nivel nacional	6	3	Sostenibilidad de la demanda	-4
4	Transparencia	4	4	Estabilidad y política legal	-2
5	Alineamiento a normativa	6			
		22			-15
VENTAJA COMPETITIVA (VC)		VALOR	FORTALEZA DEL SECTOR (FS)		VALOR
1	Presencia institucional	-3	1	Disponibilidad de recursos presupuestales	4
2	Nivel de satisfacción de clientes	-3	2	Productividad	3
3	Adecuada satisfacción laboral	-4	3	Utilización de los recursos	3
4	Accesibilidad a las oficinas alejadas	-1	4	Trabas burocráticas generadas por la administración pública	2
5	Infraestructura y tecnología relacionada	-4	5		
		-15			12

Conclusión	Calificación
Promedio para la estabilidad del entorno	$-15/4 = -3.75$
Promedio para la ventaja competitiva	$-15/5 = -3.00$
Promedio para la fortaleza de gestión	$22/5 = 4.40$
Promedio para la fortaleza del sector	$12/5 = 2.40$
$X = 2.4 - 3 = -0.60$	
$Y = 4.4 - 3.75 = -0.65$	



Elaboración propia

Anexo 17: Estructura propuesta del departamento de logística del Banco de la Nación



Elaboración propia

Notas biográficas

Hortencia Valderrama Torre

En el año 1998 concluyó sus estudios de Ingeniería Administrativa en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega y obtuvo el título de Ingeniera Administrativa en 2001. Cuenta con estudios de postgrado en Administración de Empresas, Proyectos de Inversión Pública, Maestría en Gestión de Alta Dirección y Doctorado en Administración. Posee un alto sentido de responsabilidad en la conducción y dirección de proyectos, capacidad analítica enfocada al logro de metas y calidad en los procesos, gracias a su formación profesional y académica, así como a su amplia experiencia y especialización en contrataciones públicas.

En el año 1998 inicio su carrera profesional en el departamento de logística del Banco de la Nación y a la fecha cuenta con más de doce años ocupando cargos de jefatura y gerenciales en distintas entidades del sector público, entre ellas el Banco de la Nación y el Gobierno Regional de Huancavelica.

Claudia Janette Salaverry Hernández

En el año 1987 ingresó a la Universidad de Lima para estudiar Administración de Empresas, culminando sus estudios en 1992, obteniendo el título de Licenciada en Administración de Empresas en 1993. Su preferencia por desarrollarse en el sector público la llevó a concluir, en el año 1999, el I Curso Anual de Tributación y Gestión Pública Municipal, en 2006 el Programa de Especialización en Proyectos de Inversión Pública y en 2013 la Maestría en Gestión Pública de la Universidad del Pacífico.

Desde el año 1995, cuando ingresó a trabajar en la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), inició su carrera en el sector público. A la fecha cuenta con más de quince años de experiencia en dicho sector y con más de diez años ocupando cargos de jefatura, gerenciales y de asesoría en distintas entidades del sector público, entre ellas en el Servicio de Administración Tributaria (SAT), el Fondo de Promoción del Desarrollo Forestal (FONDEBOSQUE), la Municipalidad de Miraflores y la Municipalidad de San Isidro.